



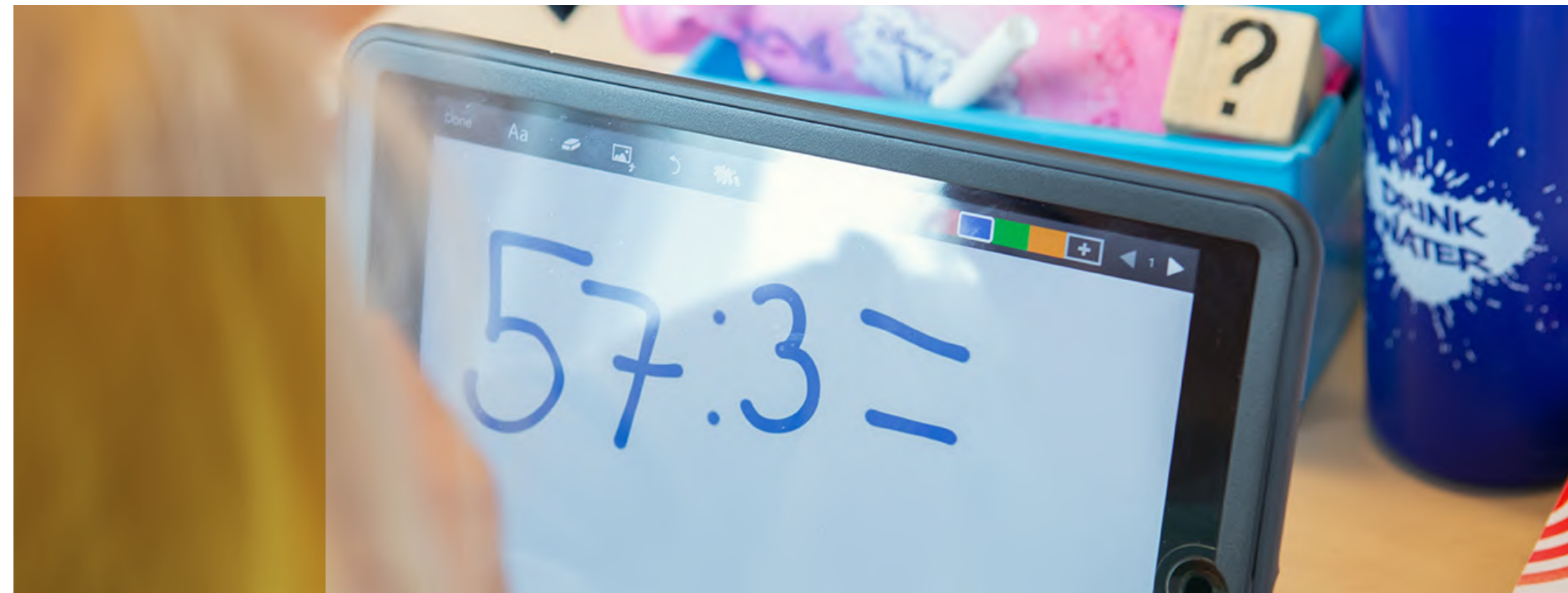
Jaarverslag 2021

**Ambi****n**  
*Ambitie in onderwijs*



## INHOUDSOPGAVE BESTUURS- VERSLAG

	PAG.		PAG.
<b>1. STICHTING AMBION</b>			
1.1 Profiel	7	2.5 Vastgoed	36
1.2 Organisatie	8	2.6 ICT	39
		2.7 Financiën	40
<b>2. VERANTWOORDING VAN HET BELEID</b>		2.8 Risicomanagement	43
2.1 Onderwijskwaliteit	18	<b>3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIEN</b>	
2.2 Onderwijsinnovatie	25	3.1 Ontwikkelingen in meerjaren perspectief	45
2.3 HR	28	3.2 Staat van baten en lasten en balans	46
2.4 Communicatie & PR, Officemanagement Informatiemanagement	32	3.3 Financiële positie	51



## INHOUDSOPGAVE JAARREKENING

	PAG.		PAG.
1. Grondslagen	54	7. Toelichting op de exploitatierekening 2021	61
2. Balans per 31 december 2021	54	8. (Voorstel) Bestemming Exploitatiesaldo	67
3. Exploitatieoverzicht 2021	55	9. Gebeurtenissen na balansdatum	67
4. Kasstroomoverzicht 2021	56	10. Overzicht verbonden partijen	67
5. Toelichting op de balans 31 december 2021	57	11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	68
6. Niet in de balans opgenomen verplichtingen (passief) Niet uit de balans blijvende rechten (actief)	60	12. Model G / Verantwoording subsidies	70



## Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2021, dat bestaat uit het bestuursverslag en de jaarrekening.

Hiermee legt het College van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht, medewerkers, medezeggenschapsraden, ouders, gemeenten Heerenveen en De Fryske Marren, rijksoverheid, samenwerkingspartners en andere belanghebbenden. Terugblikkend kunnen we ook in dit jaarverslag niet om corona heen.

Er was sprake van beperkende maatregelen en een tweede scholensluiting. Hierdoor moesten onze leerlingen, ouders en medewerkers opnieuw schakelen naar wat wel mogelijk was.

Ik ben trots op de manier waarop iedereen deze uitdaging weer is aangegaan!

Maar gelukkig lag niet alles stil. In aangepaste vorm waren er toch weer activiteiten mogelijk. Zo werd er volop geschaatst (soms zelfs samen met schaatsberoemdheden!), overhandigden we ons Ambion-boek aan de wethouders Onderwijs, lanceerden we de Ommetjes-app binnen Ambion, en was onder andere onze KinderInnovatieraad betrokken bij de totstandkoming van de escaperoom rondom vliegenier Clement van Maasdijk. Verder kwam de Onderwijsinspectie in november op bezoek voor het vierjaarlijkse bestuurlijke onderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek zijn een 'voldoende' op visie, ambities en doelen, een 'voldoende' op evaluatie, verantwoording en dialoog en een 'goed' op uitvoering en kwaliteitcultuur. Verder hebben we een 'herstelopdracht met vertrouwen' voor het aanbod Fries en Burgerschap. In 2021 is ook gestart met het Nationaal Programma Onderwijs. Met dit programma stelt de overheid extra middelen beschikbaar om de impact van de coronamaatregelen op leerlingen aan te pakken. Al onze scholen hebben in het voorjaar een schoolscan gemaakt om in kaart te brengen op welke manier NPO-middelen het beste ingezet kunnen worden.

Binnen Ambion gaan we niet uit van achterstanden, maar hebben we het over mogelijkheden. Elke leerling volgt zijn eigen weg en ontwikkelt zich op eigen wijze, soms wat vroeger soms wat later. Het kwaliteitskader van de inspectie is voor ons daarbij de basis.

Het bestuursverslag bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bevat algemene informatie over Ambion. In het tweede hoofdstuk bliken we terug op de resultaten van het beleid in 2021. Het derde hoofdstuk is een toelichting op de financiële situatie.

In het jaarverslag verantwoorden we de financiële situatie van Ambion. Financieel sluiten we 2021 positief af. Het positieve resultaat wordt met name bepaald door de ontvangen NPO-gelden voor de periode augustus tot en met december 2021. Stichting Ambion is solide genoeg om ook de komende jaren investeringen doen, die nodig zijn om onze ambities voor toekomstbestendig onderwijs in de regio te verwezenlijken.

Ingrid Jansen  
Voorzitter College van Bestuur





# 1. Stichting Ambion

In dit hoofdstuk laten we zien wie Ambion is. Waar staan we voor? Hoe ziet onze organisatie eruit? Welke scholen maken deel uit van Ambion? En met wie werken we samen.

## 1 Profiel

- Missie en visie
- Strategisch beleidsplan
- Iedereen welkom!

## 2 Organisatie

- Bestuur
- Scholen
- Intern toezicht
- Organisatiestructuur
- Overlegstructuur
- GMR
- Samenwerkingspartners
- Klachtenbehandeling
- Governance en code goed bestuur
- Functiescheiding

## 1. Profiel

- 

Elke school van Ambion biedt uitstekend onderwijs met hoofd, hart en handen: elk kind kan zich breed ontwikkelen.
- 

Elke school van Ambion geeft ruimte aan nieuwe initiatieven: onderzoek is het kloppend hart van ons onderwijs.
- 

Elke school van Ambion is voor ouders en kinderen aantrekkelijk: nodigt uit tot samenwerken en samen leren.
- 

Elke school leert kinderen om bij te dragen aan onze samenleving: kinderen zijn wereldburgers in de dop.
- 

Elke school van Ambion koerst op maximaal welbevinden en ontwikkeling van collega's: we zijn trots op ons werk.
- 

Elke school van Ambion zorgt voor een passende en veilige plek voor elk kind: zo thuis nabij mogelijk.
- 

Elke school van Ambion werkt nauw samen met anderen om kinderen alle kansen te bieden: Een integraal kindcentrum is het wenkend perspectief.

Onze missie en visie en de manier waarop we binnen Ambion met elkaar willen werken zijn te vinden in ons...

### Missie en visie

Ambion staat voor AMBitie In ONderwijs. Onze vierentwintig openbare basisscholen bieden eigentijds en kwalitatief onderwijs in de gemeenten Fryske Marren en Heerenveen. Daarbij staan vertrouwen, verbinding en ontwikkeling centraal. De scholen werken intensief samen, maar hebben ook ieder hun eigen gezicht. Door krachten te bundelen is het mogelijk om kennis uit te wisselen en voorzieningen te delen, zodat we een steeds sterkere onderwijsorganisatie worden die een sterk fundament vormt voor het onderwijs in de regio Zuid-Friesland, nu en in de toekomst.

We hebben een stijl van besturen en samenwerken die past bij de filosofie van 'Vertrouwen en verbinding'. Er wordt steeds een balans gezocht tussen 'wat is goed voor de individuele scholen' en 'wat is goed voor het collectief'. We hebben de principiële keuze gemaakt om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, vanuit het vertrouwen dat ontwikkeling dan van binnenuit op gang komt en beklijft. We geven professionele ruimte om de goede dingen te doen, uitgaande van de leef- en streefregels. Deze leef- en streefregels staan in ons...



## Strategisch beleidsplan

Het strategisch beleidsplan bestaat uit het identiteitsdocument en koersdocument en is een richtlijn voor de toekomst. Het helpt ons om te gaan met de verschillende uitdagingen waar we mee te maken krijgen, waaronder demografische krimp, dalende leerlingaantallen en het handhaven van kwalitatief goed onderwijs. Het strategisch beleidsplan kent de volgende domeinen en aandachtsgebieden: Onderwijskwaliteit, HR, Communicatie & PR, Officemanagement, Informatiemanagement, Bedrijfsvoering, ICT en Financiën.

Het strategisch beleidsplan is de strategische basis voor de scholen. Elke school geeft hier op een eigen wijze invulling aan op basis van onderwijsvisie en profilering. In het school(jaar)plan vertalen de scholen onze koersuitspraken (zie hiernaast) naar de dagelijkse praktijk van de school. Het schoolplan is opgenomen op de website van de school.

## Iedereen welkom!

Op onze scholen is iedereen welkom. We bieden alle kinderen een veilige, moderne en uitdagende leeromgeving waarin ze zich optimaal en naar eigen vermogen kunnen ontwikkelen.

## 2. Organisatie

### Bestuur

Ambion wordt geleid door een eenhoofdig College van Bestuur, in de persoon van mevrouw Ingrid Janssen. Naast haar functie als voorzitter College van Bestuur ('bestuurder') heeft zij de volgende nevenfuncties: lid Raad van Toezicht van SLO, bestuurder Schoolplein Noord, lid Raad van Advies Bureau Meesterschap, assessor schoolleiders- en masteropleiding NHL/Stenden en begeleider leergang Onderzoeksmatig Besturen. Verder heeft zij nog haar eigen adviesbedrijf van waaruit zij incidenteel adviestrajecten verzorgt voor organisaties zonder belangenverstrengeling. Ingrid Janssen voert haar taken onder toezicht van een Raad van Toezicht (RvT) uit. Het toezichtkader is door de RvT gezamenlijk met de bestuurder opgesteld.

### Intern toezicht

De Raad van Toezicht had het grootste deel van 2021 5 leden. De heer Nieuwstraten heeft zich in het najaar teruggetrokken uit de Raad (bevestigd door de RvT op 11 oktober 2021). Er is een vacature opengesteld. De zittingsduur van de leden is 4 jaar, en zij hebben de mogelijkheid om een termijn te verlengen. Om te voorkomen dat de continuïteit van het intern toezicht in het geding komt, is door de RvT een rooster van aftreden opgesteld.

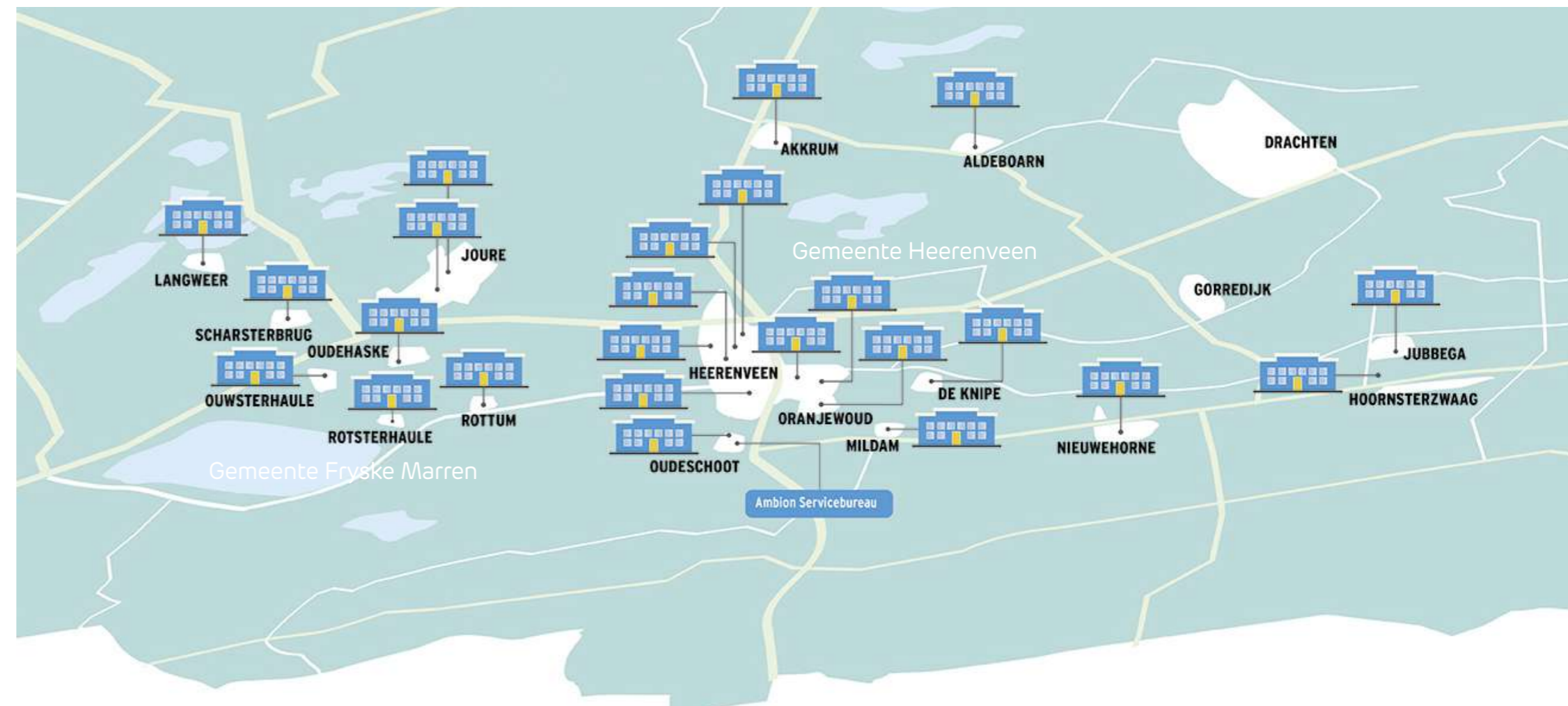
**Voorzitter Raad van Toezicht**  
L. (Luc) Greven  
Eigenaar Leiderschap in school

**Vice-voorzitter Raad van Toezicht**  
(tot 11 oktober 2021)  
P. (Peter) Nieuwstraten  
Gepensioneerd

**Lid Raad van Toezicht**  
J. (Jan) Cooijmans  
Eigenaar J.C. Consulting

**Lid Raad van Toezicht**  
H. (Halbe) Spanjer  
Docent

**Lid Raad van Toezicht**  
M. (Marita) Jansen  
Advocaat/zelfstandig ondernemer



### Scholen

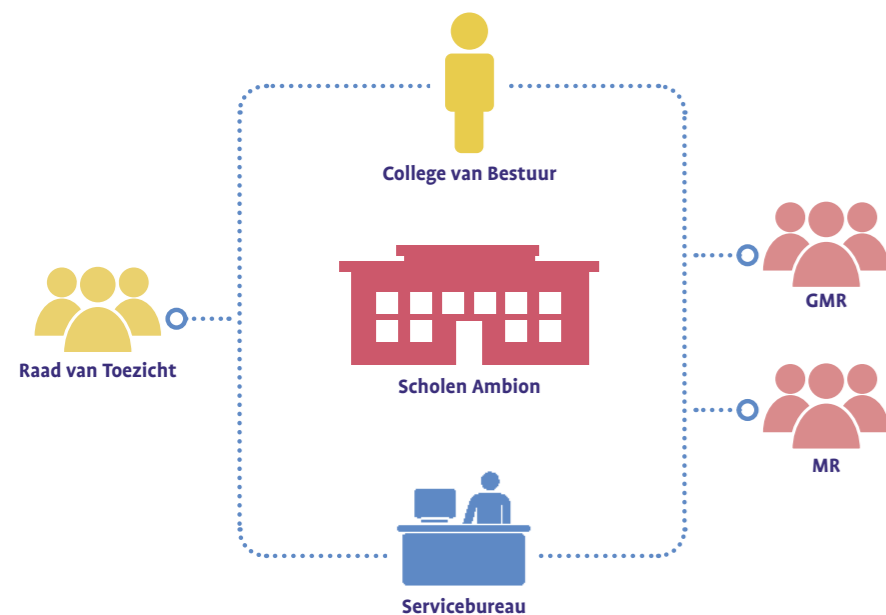
Ambion is een onderwijsorganisatie voor openbaar primair onderwijs in de gemeenten Fryske Marren en Heerenveen. We hebben 8 basisscholen in de gemeente Fryske Marren en 15 basisscholen en 1 school voor speciaal basisonderwijs in de gemeente Heerenveen. Voor een overzicht van onze scholen klik op de link hiernaast.



## Organisatiestructuur

Onder de koepel Ambion vallen vierentwintig scholen. Zij zijn verdeeld over vier clusters. In deze clusters zoeken de scholen de verbinding en ondersteunen, versterken en verrijken zij elkaar.

Het servicebureau ondersteunt het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, de schoolleiders en de scholen. Het servicebureau bestaat uit de domeinen: Onderwijskwaliteit, HR, Organisatie en Bedrijfsvoering, heeft een eigen secretariaat en voert verschillende ondersteunende werkzaamheden uit. Als dat nodig of gewenst is schakelt zij externe expertise in, bijvoorbeeld op het gebied van ARBO, inkoop of juridische ondersteuning. Bijna alle domeinen hebben capaciteit op zowel adviserend, coördinerend, beleidsvoorbereidend als uitvoerend niveau.



Domein	Expertise	Fte
Onderwijskwaliteit	Onderwijsontwikkeling en innovatie	1,6
HR	HR-advies, personeels- en salarisadministratie	3,8
Organisatie	Communicatie & PR, informatiemanagement, officemanagement	1,8
Bedrijfsvoering	Financiën, huisvesting, ICT, facilitair	2,6
<b>Totaal</b>		<b>9,8</b>

### Overlegstructuur



Door overleg willen we afstemming, draagvlak en ontwikkeling realiseren. Dit doen we door de diverse (dwars)verbanden binnen Ambion zo optimaal mogelijk te benutten om informatie en kennis te delen. Zo leren we van elkaar leren en gebruiken we elkaars kennis en expertise om samen tot passende oplossingen en duurzame ontwikkeling te komen.



Ambion kent een platte hiërarchische structuur. De directeuren en hun teams zijn eigenaar van het primaire proces en samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen. Het servicebureau ondersteunt dit proces optimaal en het bestuur geeft intern en extern sturing aan het profiel en de bedrijfsvoering van Ambion. Directeuren denken en werken actief mee op strategisch niveau.



Met medewerkers wordt continu de professionele dialoog gevoerd. Via team- en bouwoverleggen en individuele (voortgangs)gesprekken wordt steeds gewerkt aan ontwikkeling. De Ambion Academie biedt medewerkers de mogelijkheid om (online) scholing te volgen.

## Ambion-overleg

Een keer per drie weken vindt overleg plaats tussen de bestuurder en de directeuren. Hier wordt overleg gevoerd over onderwijs- en organisatieontwikkeling en wordt expertise gedeeld. Van en met elkaar leren staat centraal. We werken met een agenda die wordt voorbereid door de bestuurder en de beleidsmedewerkers van het servicebureau.

### Clusteroverleg

Voorafgaand aan het overleg tussen bestuurder en directeuren komen de clusters bijeen. In de clusteroverleggen vindt intervisie plaats tussen de directeuren en wordt overlegd over reguliere lopende zaken of actuele urgente zaken. Dit gebeurt aan de hand van een agenda die in overleg met de voorzitters van de clusters wordt bepaald en in een jaarkalender wordt opgenomen. Als dat gewenst is sluiten de bestuurder en/of beleidsadviseurs van het servicebureau aan bij deze overleggen. Beleidsmedewerkers kunnen zelf ook onderwerpen vanuit hun domein op de agenda zetten.

### Scrumgroepen

In scrumprojecten worden actuele thema's op Ambion-niveau concreet uitgewerkt in beleid en acties. Directeuren, leerkrachten en medewerkers van het servicebureau verzamelen en delen kennis. Tijdens Ambion-overleggen presenteert de projecteigenaar de stand van zaken aan alle directeuren en kunnen vragen/dilemma's worden voorgelegd. Op die manier houden we alle directeuren aangesloten bij het proces en creëren we draagvlak voor de uiteindelijke opbrengst van een scrum-project.

*In 2021 hadden we de volgende scrumgroepen:*



**BOEIEN EN BINDEN VAN MEDEWERKERS AMBION**



**OPLEIDEN IN DE SCHOOL**



**ONDERZOEK IS HET KLOPPEND HART VAN AMBION**



**VERVANGING APPLE-HARDWARE**



**VERBETERING PROCES BELEIDSRIJK BEGROTEN INCLUSIEF FORMATIEPROCES**



**LEERLING- ONTWIKKELVOLG-SYSTEEM (LOVS)**

### Projectgroep Ambion 2.0

In 2021 is de projectgroep Ambion 2.0 verdergegaan met het uitwerken naar implementatie en realisatie van het thema 'organisatieontwikkeling': hoe gaat ons onderwijslandschap er in de toekomst uit zien gezien de krimp, behoud en doorontwikkeling kwaliteit, schoolnabijheid en het vinden van kwalitatief goed personeel? Welke richting past bij de nieuwe situatie?

In 2021 zijn 5 ontwerpcriteria vastgesteld en is door de ontwerpgroep een beleidsbepalingsdocument gemaakt. Aan de hand hiervan is over diverse benoemde onderwerpen de dialoog gevoerd met bestuurder, directeuren en beleidsmedewerkers. In 2022 staat het thema op de agenda van een organisatie-brede studiemiddag.

## Overleg Raad van Toezicht en bestuurder

2021  
**6**  
Keer per jaar

Zes keer per jaar overleggen Raad van Toezicht en de bestuurder met elkaar (5 reguliere overleggen en 1 zelfevaluatie). Er wordt vergaderd met een agenda en een jaarplanning. De bestuurder verantwoordt door zelfevaluatie de realisatie in een gesprekken-cyclus met de Raad van Toezicht.

2021  
**1**  
Keer per jaar

Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats (bij voorkeur onder leiding van een extern specialist) en een keer per jaar overleg met de GMR. Van dit overleg wordt een verslag gemaakt dat na vaststelling wordt ondertekend. Waar mogelijk bezoeken de leden van de Raad van Toezicht jaarlijks een aantal scholen. In 2021 was dit door de geldende coronamaatregelen helaas niet mogelijk.

## Overleg bestuurder en GMR

2021  
**3**  
Keer per jaar

Drie keer per jaar vindt overleg plaats tussen de bestuurder en de complete GMR. Er wordt vergaderd met een agenda en jaarplanning. Het dagelijks bestuur van de GMR vergadert gemiddeld een keer per maand. De bestuurder is in de meeste gevallen bij (een deel van) die vergaderingen aanwezig om agendapunten direct te kunnen toelichten. Een keer per jaar vindt een overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de GMR.

## Overleg Bestuurder, voorzitter GMR en voorzitter RvT

2021  
**2**  
Keer per jaar

In de evaluatie van de GMR met de RvT en externe Hanke de Lange kwam vorig jaar aan de orde dat 'een benen op tafelavond' gewenst was. Informeel bespreekt de Governance-driehoek dan allerlei zaken die spelen en bevaart men elkaar over hoe het met de organisatie gaat vanuit verschillen de rollen. Deze bijeenkomsten worden twee keer per jaar gehouden.

## GMR

De GMR van Ambion bestaat uit 24 leden, van iedere school een afgevaardigde. Er is een dagelijks bestuur van 5 personen. De voorzitter van de GMR is Jasper van Zellingen (oudergeleding). De GMR werkt in vier domeingroepen: Bedrijfsvoering, Human Resources, Onderwijs en Public Relations & Communicatie.



## Samenwerkingspartners

Samenwerking zit diep en duidelijk in onze organisatie verweven. Als onderwijsorganisatie hebben we een maatschappelijke taak en verantwoordelijkheid die we vanuit onze openbare identiteit willen vervullen. Dit doen we niet alleen, maar bij voorkeur in samenhang en samenwerking met anderen in de samenleving. **Ambion werkt onder andere samen met/in:**

**Ambion**  
Ambitie in onderwijs

**NHL STENDEN**  
hogeschool

NHL Stenden: samenwerking voor Opleiden in de School en het E-lab.

**Beta Noord**  
ambitie in onderwijs

Ambion is penvoerder voor Bètapunt Noord. Bètapunt Noord ondersteunt schoolbesturen, schooldirecteuren, W&T-coördinatoren en leerkrachten in Groningen, Friesland en Drenthe met informatie, advies en begeleiding bij de invoering van wetenschap en technologie in de klas.

**kinderwoud**  
opvang & ontwikkeling

IKC-ontwikkeling: samenwerking met Kinderwoud, de gemeente en welzijnswerk om KC Skoatterwiis door te ontwikkelen.

**SIVON**

Sivon: samenwerking op het gebied van inkoop ICT. Ambion is ook vertegenwoordigd in de ledenraad van deze inkoopcoöperatie.

**PO RAAD**

Vereniging voor schoolorganisaties in het primair onderwijs.

**curriculum.nu**  
VANDAAG WERKEN AAN HET ONDERWIJS VAN MORGEN

De Compagnonsschool heeft zich namens Ambion aangesloten bij dit landelijke initiatief om een nieuw curriculum voor het basisonderwijs samen te stellen; dit is voorlopig landelijk opgeschort.

**SchoolpleinNoord**  
het platform & netwerk in onderwijs

Schoolplein Noord: samenwerking met verschillende schoolbesturen uit Noord-Nederland om een platform voor onderwijs (IKC tot hbo/wo) in Noord-Nederland waar arbeidsmarkt, loopbaan en professionele ontwikkeling bij elkaar komen verder door te ontwikkelen.

**Leerecosysteem**

LeerEcoSysteem: samenwerking met Ateliers Majeur, Bibliotheken Mar en Fean, Kei College en Museum Heerenveen. Partijen willen laten zien dat je overal kunt leren, ook buiten leslokalen en dat dat leren meer is dan alleen kennis vergaren. Het gaat ook om het leren van elkaar, creatief denken, het vermogen om problemen op te lossen en samenwerken. Een challenge-dag en escaperoom in Museum Heereveen zijn de eerste mooie resultaten van deze samenwerking.

**Passend Onderwijs Friesland**

Samenwerkingsverband Passend onderwijs PO Friesland.

**CBO meilân**

Taalondersteuning nieuwkomers: samenwerking met CBO Meilân en de gemeenten De Fryske Marren en Heerenveen voor het bevorderen van taalonderwijs voor kinderen van nieuwkomers door middel van een kleinschalige schakelklas/taalklas waar intensief NT2 onderwijs wordt gegeven.

**KIIM**

Kiim: school voor leerlingen van 10-18 jaar in de gemeente Heerenveen. Samenwerking met Bornego College, OSG Sevenwolden, Aeres en CBO Meilân om een nieuwe school te realiseren in 2022.

**Kei LAB**

Kei Lab: samenwerking met het Kei College bedoeld voor leerlingen uit groep 7 of 8. Doel is leerlingen met gouden handen kennis te laten maken met het voortgezet onderwijs. Zo kunnen zij straks een betere keuze maken voor een vervolgopleiding.

## Tussenschoolse en buitenschoolse opvang en IKC vorming

Alle scholen van Ambion hebben een continuooster waardoor er geen tussenschoolse opvang is. Wel is er buitenschoolse opvang, die doorgaans in of dicht bij de scholen aangeboden wordt. Dit geldt ook voor de peuterspeelzalen. Hiervoor werken we goed samen met Kinderwoud en SKIK.



OBS Skoatterwiis is in 2017 samen met Kinderwoud en maatschappelijke partners gestart met een traject tot de vorming van een IKC. Onder begeleiding van een externe procesbegeleider zijn in 2021 verdere stappen ondernomen in dit proces. De in 2018 opgezette intensieve samenwerking met zorgpartners vanuit Jeugdhulp Friesland heeft in 2021 verder vorm gekregen. Meerdere medewerkers zijn onderdeel van het multidisciplinaire team en aanwezig in de school voor een aantal dagen in de week. Dit jaar wordt er gekeken hoe het project kan toegroeien naar een meer structurele en preventieve fase. De subsidie is verlengd tot juni 2022.



De Feart in Jubbega heeft met behulp van de subsidie van de gemeente Heerenveen stappen gezet in de samenwerking met de peuteropvang. Hierdoor is de zorgstructuur en de samenwerking met de peuterspeelzaal van Kinderwoud versterkt. Het uiteindelijke doel is voor de regio Jubbega een kindcentrum te vormen met een rijk aanbod in een doorgaande lijn voor kinderen van 2-14 jaar.

Op andere scholen zijn afspraken gemaakt over een warme overdracht van kinderen met een VVE-indicatie. Bij deze overdracht zijn zowel de intern begeleider, pedagogisch medewerker, onderbouwleerkracht, ouders en jeugdverpleegkundige betrokken. Vroegtijdig signaleren en het borgen van een doorgaande lijn in het aanbod staan hierbij centraal.



## Klachtenbehandeling

Ambion kent een formeel vastgestelde regeling voor klachten en misstanden. Deze is terug te vinden op onze website als tekst en animatie.



Klachten worden in de lijn op de betreffende school ingediend en afgehandeld. De klager kan hiervoor eventueel terecht bij de interne contactpersoon op school. Misstanden worden rechtstreeks bij het bestuur gemeld en door de bestuurder afgehandeld. Daarbij kan de externe vertrouwensadviescommissie worden ingeschakeld.

In 2021 zijn zeven klachten bij de bestuurder ingediend. Twee daarvan hingen samen met (de maatregelen rondom) corona. Alle klachten zijn voldoende afgehandeld door de bestuurder en hebben niet geleid tot vervolgstappen.

## Governance en code goed bestuur

Stichting Ambion legt verantwoording af aan de rijksoverheid over de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen. Ook legt Ambion via het jaarverslag verantwoording af over het functioneren van de scholen aan ouders, personeel en de gemeenten Heerenveen en De Fryske Marren. Met de gemeenteraden en de Colleges van Burgemeester en Wethouders hebben we regelmatig formeel en informeel contact. Ambion heeft een GMR met wie de bestuurder regelmatig formele, constructieve gesprekken voert ten aanzien van de koers en genomen besluiten. Hierbij wordt recht gedaan aan het advies- en instemmingsrecht van de GMR.

Met het governance model wordt voldaan aan de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' en de 'Code goed Bestuur in het primair onderwijs'. In de Code Goed bestuur in het primair onderwijs zijn basisprincipes vastgelegd met betrekking tot professionaliteit van bestuurders en toezichhouders in het primair onderwijs. Ambion hanteert, zonder afwijkingen, de Code Goed bestuur van de PO-raad. De code goed bestuur is te vinden via onderstaande link:



## Functiescheiding

Er is gekozen voor een feitelijke scheiding, waarbij de voorzitter College van Bestuur de bestuurstaak uitoefent namens de interne toezichthouder.

Uitgangspunten zijn, dat de voorzitter College van Bestuur de bestuurstaak uitoefent namens het formele bestuur en dat de voorzitter CvB en de Raad van Toezicht gezamenlijk het bevoegd gezag zijn. Daarbij heeft de Raad van Toezicht zowel een adviserende als controlerende taak op inhoud, effectiviteit en doelmatigheid van het beleid en de uitvoering ervan.





## 2. Verantwoording van het beleid

De beleidsadviseurs hebben voor hun eigen domein, maar ook domein-overstijgend en in verbinding met elkaar en de scholen een beleids- en jaarplan opgesteld voor Ambion. Aansluitend bij de nieuwe systematiek voor planning en control, zijn beleidsdoelen en activiteiten in tijd weggezet.

In dit hoofdstuk verantwoorden we het gevoerde beleid en de in 2021 bereikte resultaten op onze strategische ambities op de volgende domeinen en aandachtsgebieden: Onderwijskwaliteit, Onderwijsinnovatie, HR, Communicatie & PR, Officemanagement, Informatiemanagement, Vastgoed, ICT en Financiën.



### 2.1 Onderwijskwaliteit

- Doelen en resultaten
- Veiligheid
- Onderwijsresultaten
- Verwijzing naar het voortgezet onderwijs
- Internationalisering
- Inspectie
- Interne audits
- Oudertevredenheid
- Nationaal Programma Onderwijs
- Passend Onderwijs



### 2.2 Onderwijsinnovatie

- Doelen en resultaten
- KIR
- Verwachte toekomstige ontwikkelingen



### 2.3 HR

- Doelen en resultaten
- Personeel
- Vacatures
- Zij-instromers en LIO-ers
- Arbeidsmarkttoelage



### 2.4 Communicatie & PR, Officemanagement, Informatiemanagement

- Doelen en resultaten
- Arbeidsmarktcommunicatie
- Directiewissels
- Attentiebeleid
- Verwachte toekomstige ontwikkelingen



### 2.5 Vastgoed

- Doelen en resultaten
- Beheer & Onderhoud
- Leerlingenaantallen
- Ruimtebehoefte en capaciteit
- Materiele financiële risico's
- Toekomstige ontwikkelingen

- Formatieproces
- Digitale dossiers
- Verzuim
- Werkdruk
- Professionalisering
- Verwachte toekomstige ontwikkelingen



### 2.6 ICT

- Verwachte toekomstige ontwikkelingen



### 2.7 Financiën

- Financieel beleid
- Planning & Control
- Allocatie van middelen
- Toekomstige ontwikkelingen
- Treasury
- Coronacrisis
- Onderwijsachterstandsmiddelen
- Verantwoording prestatieboxmiddelen
- Verantwoording extra middelen
- werkdrukverlaging
- Risicomanagement
- Ontwikkelingen in meerjarenperspectief
- Staat van baten en lasten
- Belangrijkste (toekomstige) ontwikkelingen op de meerjarenbalans 2021-2025
- Financiële positie

## 2.1 ONDERWIJSKWALITEIT



Onderwijskwaliteit is de kwaliteit van het onderwijs dat op onze scholen gegeven wordt. De onderwijskwaliteit bestaat uit het effectief aanleren van kennis en vaardigheden en met plezier naar school gaan. We vinden dat school een plek moet zijn waar kinderen zich in de volle breedte kunnen ontwikkelen, zelfvertrouwen opbouwen en toegroeien naar een volgende fase in hun leven als betrokken wereldburgers. Wij stemmen ons onderwijs af op de behoeften van de leerlingen, zodat alle leerlingen de loopbaan volgen die past bij hun mogelijkheden en talenten. Indien nodig betrekken wij hierbij zorgpartners.

Per kwaliteitsgebied hebben wij indicatoren opgesteld waar alle scholen van Ambion aan werken om aan de kwaliteitsstandaard te voldoen.

### Doelen en resultaten



Alle scholen hebben gehoor gegeven aan de oproep van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap om kansrijk te adviseren



Het auditteam van Ambion heeft zich verder doorontwikkeld en we hebben de eerste stap gezet in de samenwerking met het auditteam van Adenium (holding van twee schoolbesturen in Drachten e.o.)



De directeur en het schoolteam zorgen voor een veilige leeromgeving voor leerlingen



We hebben een stap gezet in de verbinding tussen kwaliteitszorg en personeelsontwikkeling. Directeuren hebben klassenbezoeken gedaan samen met een collega-directeur. Het bespreken van de visie op de kwaliteit van het onderwijsleerproces stond hierbij centraal.



Er hebben, ondanks de coronamaatregelen, 4 interne audits plaatsgevonden



Voor een goede inzet van NPO-gelden heeft elke school een zorgvuldige schoolscan gemaakt. Op basis hiervan is bepaald welke NPO-middelen worden ingezet.



De scholen hebben tussenopbrengsten in kaart gebracht en in de trendanalyse inzichtelijk gemaakt welke invloed de coronamaatregelen gehad hebben op de opbrengsten.



De eindopbrengsten van 17 scholen zijn voldoende tot goed en passen bij de kenmerken van de leerlingpopulatie.























































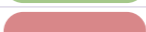





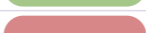
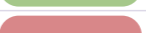















Bij 6 scholen zijn de eindopbrengsten onvoldoende. Hiervan zijn 4 scholen die in groep acht minder dan 10 leerlingen hadden.

## Veiligheid

De coronamaatregelen brachten in 2021 veel onzekerheid met zich mee. De periode van onderwijs op school, hybride vormen van onderwijs en compleet online onderwijs hebben zeker impact gehad op de ontwikkelingen van onze leerlingen. Sociaal welbevinden en veiligheid blijven prioriteit.

Elk jaar monitoren we de sociale veiligheid en het welbevinden van de leerlingen van onze scholen. Scholen kiezen hiervoor zelf een methodiek die aansluit bij de leerlingpopulatie en de visie van de school. Daarnaast de uitkomsten van deze monitor.

	 Welbevinden	 Pestbeleving	 Veiligheidsbeleving
De Optimist			
Van Maasdijk			
Ekke de Haan			
Vogelnest			
Twa Fjilden			
Route 0513			
Westermarskoalle			
Skoaterwiis			
De Boarne			
It Butenplak			
De Feart			
OBS Akkrum			
De Ynset			
Compagnonsschool			
De Schakel			
Tjongerschool			
It Haskerplak			
Sevenaerschool			
Albertine Agnesschool			
De Brêge			
It Swannestee			
Trijegaster Honk			
It Oerset			
Het Slingertouw			

-  Lager dan 2 standaarddeviaties van landelijk gemiddelde
-  Lager dan 1 standaarddeviatie van landelijk gemiddelde
-  Tussen 1 standaarddeviatie hoger en lager dan het gemiddelde
-  Hoger dan 1 standaarddeviatie van landelijke gemiddelde

De scholen die een lagere score laten zien dan het landelijk gemiddelde, hebben een passend plan van aanpak opgesteld om het welbevinden, de pestbeleving en de veiligheidsbeleving van de leerlingen te verbeteren. Daarbij hebben wij met behulp vanuit het Nationaal Programma Onderwijs extra geïnvesteerd in het versterken van groepsdynamiek en het vergroten van weerbaarheid. Een specialist heeft daartoe trainingen op maat gegeven aan verschillende groepen op de scholen van Ambion. Hiermee denken we volgend jaar de scholen die onder het landelijk gemiddelde zitten, minimaal op het landelijk gemiddelde te kunnen krijgen.

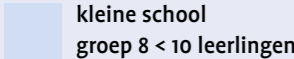
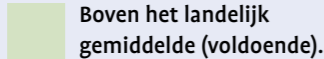
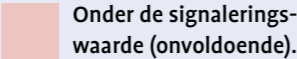
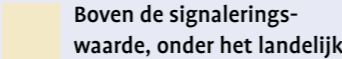
In het Integraal Veiligheidsplan van Ambion staat alles rond veiligheid op onze scholen beschreven. Als aanvulling daarop hebben de scholen een school-specifiek veiligheidsplan.



## Onderwijsresultaten

In het voorjaar van 2021 is de eindtoets afgenomen bij de groepen acht op al onze scholen. Enkele leerlingen hebben op basis van de richtlijnen ontheffing gekregen van het bevoegd gezag voor deelname aan de eindtoets.

School	Landelijk gemiddelde 1F %	Landelijk gemiddelde 1S/2F %	Signaleringswaarde inspectie 1S/2F %	Gemiddelde school 1F %	Gemiddelde school 1S/2F %
De Optimist	95,5	58,6	45,5	98	76
Van Maasdijk	96,3	62,1	49,0	96	72
Ekke de Haan	95,0	55,1	41,5	98	60
Het Vogelnest	95,0	55,0	41,5	87	47
Route 0513	95,5	58,6	45,5	92	57
Skoatterwiis	96,3	51,4	37,5	76	24
De Boarne	96,3	62,1	49,0	95	58
It Bûtenplak	96,3	62,1	49,0	88	63
De Feart	95,0	55,1	41,5	93	56
Akkrum	96,6	63,3	50,6	92	52
Compagnonschool	96,9	64,8	53,6	94	58
Tjongerschool	96,8	65,9	55,1	93	60
Sevenaerschool	96,3	62,1	49,0	96	71
Albertine Agnesschool	96,8	65,9	55,1	96	65
Slingertouw	96,9	64,8	53,6	97	59
Westermarskoalle	96,6	63,3	50,6	97	70
Twa Fjilden	93,0	49,5	35,7	85	38
Trijegeasterhonk	96,3	62,1	49,0	93	53
Haskerplak	95,9	60,2	47,3	80	32
De Schakel	95,9	60,2	47,3	84	39
De Ynset	95,5	58,6	45,5	90	42
De Brege	95,9	60,2	47,3	95	43
It Swannestee	96,6	63,3	50,6	91	38

 kleine school groep 8 < 10 leerlingen	 Boven het landelijk gemiddelde (voldoende).	 Onder de signaleringswaarde (onvoldoende).	 Boven de signaleringswaarde, onder het landelijk gemiddelde (voldoende).
---	---	---	--

In de tabel is per school de referentiescore weergegeven (percentages) van de gegevens van de eindtoets in 2021. Het gaat om de totalen van rekenen, taal en lezen. De referentiescores worden weergegeven op zowel het niveau 1F en 1S (Rekenen)/2F (Taal en lezen). De signaleringswaarde is het minimale percentage 1F, 1S en 2F dat de scholen moeten behalen van de minister van OC&W. De signaleringswaarde is lager naarmate de schoolweging van de school groter is.

Vijf scholen hebben een kleine groep acht met minder dan 10 leerlingen. Drie van deze kleine groepen hebben onder de signaleringswaarde gescoord. Daarnaast hebben op vier scholen onvoldoende leerlingen het 1F niveau behaald en op tien scholen hebben onvoldoende leerlingen het 1S/2F niveau behaald. We zien dat met name op het domein rekenen/wiskunde de gemiddelde resultaten onvoldoende zijn.

Op enkele scholen waar de eindopbrengsten onvoldoende zijn en waar we risico's signaleren wordt in het schooljaar 2021-2022 extra ondersteuning in gezet

om intensief te werken aan de kwaliteitsverbetering. Een belangrijk thema waaraan gewerkt wordt, is het versterken van het pedagogisch didactisch handelen van de leerkrachten. De directeur van de betreffende school heeft hierbij een belangrijke rol. Waar nodig wordt de directeur hierbij ondersteund door een collega-directeur of een externe deskundige. Verder werken we aan het versterken van het planmatig en doelgericht afstemmen door de leerkrachten op de verschillende ondersteuningsbehoeften van de leerlingen. De intern begeleider heeft hierbij (samen met de directeur) een belangrijke rol. Indien nodig wordt zij hierbij ondersteund door een externe deskundige. Voor een uitwerking per school zie Overzicht extra ondersteuning scholen Ambion 2021-2022 hieronder.

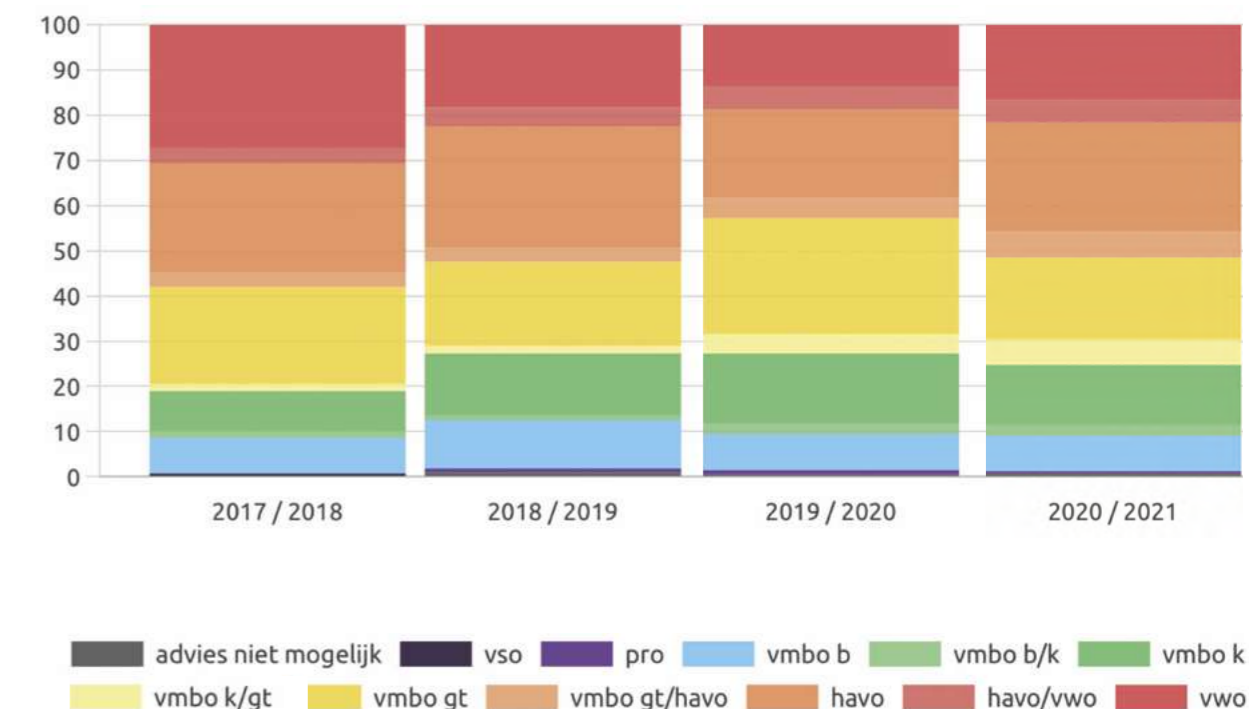
## Tussenopbrengsten

Met het LOVS van CITO kunnen zowel het bestuur als de schooldirecteuren de onderwijskundige ontwikkeling en opbrengsten op de scholen monitoren. De (trends in de) tussenopbrengsten zijn door de scholen geanalyseerd. In het schooljaarplan van elke school is dit duidelijk weergegeven. Daarnaast hebben de scholen in de trendanalyse inzichtelijk gemaakt welke invloed de coronamaatregelen gehad hebben op de opbrengsten. Helaas hebben we (door de coronamaatregelen) dit schooljaar geen tussenopbrengsten en trends kunnen uitwisselen binnen de clusters met de Intern begeleiders en directeuren.

## Verwijzingen naar het voortgezet onderwijs

Onze scholen hebben gehoor gegeven aan de oproep van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap om kansrijk te adviseren. Dit betekent dat scholen op basis van een optimistische inschatting van wat leerlingen kunnen bereiken, het schooladvies hebben bepaald. Normaal wordt bij de verwijzing naar het voortgezet onderwijs gekeken naar toetsgegevens, maar door de tweede schoolsluiting ontbraken belangrijke toetsgegevens, of gaven deze toetsgegevens geen goed beeld van de ontwikkeling en mogelijkheden van leerlingen. Met kansrijk adviseren krijgen leerlingen de kans op het voortgezet onderwijs te laten zien wat ze kunnen.

### Schooladviezen per jaar



## Internationalisering

Op alle scholen van Ambion is gericht aandacht voor Wereldburgerschap. Kennismaken met kinderen in andere landen met behulp van digitale middelen, maakt hier standaard onderdeel van uit. Verder wordt op een aantal scholen sinds 2020 gewerkt met het International Primary Curriculum.



In schooljaar 2022-2023 is internationalisering, mede door de invoering van de subsidieregeling internationalisering funderend onderwijs een belangrijk thema. Doel van deze regeling is scholen te motiveren om internationalisering duurzaam te integreren in het schoolbeleid, met een doordachte visie en aanpak. Dit wordt door de scholen opgepakt, uitgewerkt en passend gemaakt bij de leerlingpopulatie en de visie van de school. Het onderzoek van Bureau Meesterschap en de input vanuit het vierjaarlijks onderzoek van de Onderwijsinspectie zullen daarin worden meegenomen.

## Inspectie

In november 2021 heeft het vierjaarlijkse bestuurlijke onderzoek plaats gevonden bij Ambion. Tijdens de verificatie activiteiten zijn de volgende scholen bezocht door de inspecteurs:



De inspecteurs hebben gesprekken gevoerd met de Raad van Toezicht, de GMR, leerkrachten, directeuren, de beleidsadviseur bedrijfsvoering, de beleidsadviseur onderwijs en met de bestuurder. De rapportage verschijnt begin 2022.

De beoordeling van de inspectie over Ambion:



We hebben een 'herstelopdracht met vertrouwen' voor het aanbod Fries en Burgerschap. Verder zijn er enkele wettelijke verplichtingen die toegevoegd moeten worden aan de schoolgidsen 2022-2023 en in de nieuw op te stellen schoolplannen, het jaarverslag van Ambion en het jaarverslag van de Raad van Toezicht.

## Interne audits

Ambion is steeds bezig om de onderwijskwaliteit waar mogelijk te verbeteren. Daarom organiseren we op alle scholen audits. In 2021 hebben we, ondanks de coronamaatregelen, op vier scholen audits gehouden: obs Van Maasdijkschool, obs de Brege, obs de Ynset en obs Akkrum. De bevindingen van het auditteam zijn verwerkt tot een rapportage die is besproken met de schoolteams. Een plan van aanpak voor de doorontwikkeling van de onderwijskwaliteit is besproken met de voorzitter van het College van Bestuur, de beleidsadviseur onderwijs, de directeur en intern begeleider.

## Oudertevredenheid

In november 2020 hebben we een oudertevredenheidspeiling afgenomen met behulp van Scholen met Succes. In 2021 zijn de resultaten besproken in de clusters, in het Ambion-overleg, in de teams en MR-en, met de Raad van Toezicht en met de GMR. In het schooljaarplan is de reflectie van de school op de resultaten en de daaropvolgende acties opgenomen. Over het algemeen zijn we tevreden met de resultaten. Van enkele scholen waar we intensieve stappen aan het zetten zijn in de kwaliteitsontwikkeling, is de tevredenheid van de ouders nog laag. Dit is een extra aandachtspunt voor de schoolontwikkeling.



## Nationaal Programma Onderwijs

De coronamaatregelen hebben een grote impact gehad op het onderwijs op onze scholen. De periodes van onderwijs op school, hybride vormen van onderwijs en geheel thuisonderwijs hebben veel invloed op de ontwikkeling van onze leerlingen. Ook van onze medewerkers vroeg dit veel flexibiliteit. Door de coronamaatregelen verliep kwaliteitsontwikkeling op de scholen ook langzamer. Scholingsbijeenkomsten en vergaderingen die bijdragen aan de kwaliteitsontwikkeling van medewerkers konden niet fysiek doorgaan. Een deel van deze bijeenkomsten kon online georganiseerd worden en een deel is doorgeschoven naar 2022.

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gelanceerd. Dit programma is bedoeld voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs tijdens en na corona. In het voorjaar van 2021 heeft elke school een zorgvuldige schoolscan gemaakt. De schoolscan en de mogelijke inzet van het NPO is met de directeur en intern begeleider van elke school van Ambion besproken met de beleidsadviseur onderwijs en een externe deskundige. Op basis van de gesprekken is per school een passende inzet van NPO-middelen bepaald.

Directeuren hebben bij het opstellen van het schoolprogramma gebruik gemaakt van de dialoog binnen het team, met leerlingen, met ouders en de beleidsadviseur Onderwijs. De MR van de scholen heeft instemming verleend aan de opgestelde schoolprogramma's. In het schooljaarplan 2021-2022 zijn de interventies uitgewerkt. Scholen zetten onder andere in op: scholing (begrijpend lezen en rekenen), uitbreiding interne begeleiding, extra inzet groepsvorming en weerbaarheid, extra onderwijsassistenten en het splitsen van groepen. Voor de verdeling van NPO-middelen per interventie per school klik hieronder:

Onderdeel van het NPO is de subsidie Inhaal- en Ondersteuningsprogramma, Extra Hulp voor de Klas en de subsidie Nieuwkomers 1e, 2e, 3e en 4e jaar in Nederland. De interventies vanuit deze subsidies (bekostigd vanuit het NPO) hebben een duidelijke plek gekregen in het schooljaarplan 2021-2022.

## Onderwijsachterstandenbeleid



Vanuit onderwijsachterstandenbeleid zetten wij onder andere in op het versterken van de taalontwikkeling van het jonge kind. Het afgelopen jaar hebben wij op een aantal scholen geïnvesteerd in het verrijken van het taalaanbod door middel van spelbegeleiding. Scholingen en collegiale consultaties zijn hierbij ingezet. Op een aantal scholen zijn nadere afspraken gemaakt rond de warme overdracht van de peuteropvang naar de basisschool. Extra ondersteuning voor de jonge kinderen kan daarmee eerder opgestart worden.

### Passend onderwijs

Op provinciaal niveau wordt voor Passend onderwijs samengewerkt met andere schoolbesturen in het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland.



De schoolbesturen van het samenwerkingsverband geven uitvoering aan het ondersteuningsplan voor 2018-2022 binnen hun eigen beleid voor passend onderwijs.

Passend onderwijs krijgt binnen Ambion bovenscholings beleidsmatig invulling. Het beleid staat beschreven in de notitie 'Doorontwikkeling passend onderwijs Ambion 2018-2022'.

### Monitoring en aanpak thuiszitters

Schoolbesturen hebben een verantwoordelijkheid in het voorkomen van thuiszitters. In het schooljaar 2020-2021 had Ambion twee thuiszitters volgens de definitie van het samenwerkingsverband. Bij deze leerlingen is zorg voorliggend aan onderwijs. Over deze leerlingen houden wij intensief contact met de gemeente, de zorgaanbieder en een onderwijsadviseur van het samenwerkingsverband passend onderwijs Friesland.



**Extra ondersteuning**

Ruim de helft van het ondersteuningsbudget van het samenwerkingsverband is door 'beleidsrijk begroten' ingezet op de scholen om een formatie vorm te geven die een hoog niveau van basisondersteuning mogelijk maakt. Daarnaast zijn in 2021 door 17 scholen voor 40 leerlingen en 4 jaargroepen tussentijdse aanvragen toegekend voor extra ondersteuning. Naast wekelijkse extra ondersteuning van de leerling, hebben de specialisten de betrokken leerkrachten en/of onderwijsassistent voorzien van adviezen. Een groep en leerkracht heeft ondersteuning gekregen van een externe gedragsspecialist.

Vanuit de subsidie voor het onderwijs voor hoogbegaafde leerlingen, zijn in 2021 twee hoogbegaafdheidsspecialisten een keer per week gestart met het bieden van extra ondersteuning aan leerlingen. Zij voorzien de leerkracht van adviezen, adviseren scholen over de aanschaf van materialen en bieden scholingen.



De bovenscholings ondersteuningsunit (BOU) waarin de orthopedagogische expertise is ondergebracht, is in 2021 volop ingezet op de scholen om de leerkrachten te ondersteunen om een passend aanbod voor de kinderen te realiseren. Vanuit de flexibele schil van de BOU hebben twee reken-specialisten verschillende diagnostische rekenonderzoeken uitgevoerd op een aantal scholen.



Vanuit Steunpunt Onderwijs Noord zijn verschillende consultants ingezet om vijf scholen te adviseren rondom langdurig zieke leerlingen, leerlingen met een lichamelijke beperking en zeer moeilijk lerende leerlingen.

## 2.2 ONDERWIJSINNOVATIE



Ambion is een innovatieve en ambitieuze onderwijsorganisatie. In het identiteitsbewijs en koersdocument heeft innovatie een nadrukkelijke plaats gekregen. Innovatie zorgt voor beweging, oplossingen en energie. Zowel voor de interne organisatie als leerlingen, ouders en alle betrokken partijen.

### Doelen en resultaten



Verder versterken onderzoekende cultuur



Onderzoeksmatige aanpak bij vernieuwingen binnen schoolontwikkeling



Blijven bijdragen aan een dekkend onderwijsaanbod in de gemeenten De Fryske Marren en Heerenveen



Het gebruik van onze Apple leeromgeving de komende jaren doorontwikkelen om hiermee ons onderwijs op een moderne, aansprekende en vooruitstrevende manier verder in te richten.

## Kinderinnovatieraad

In 2019 heeft Ambion de eerste bovenscholings kinderinnovatieraad van Nederland geïnstalleerd. De kinderinnovatieraad (KIR) denkt mee en stelt plannen op voor het verbeteren en ontwikkelen van ons onderwijs. Elke school van Ambion wordt door twee leerlingen vertegenwoordigd. De KIR-leden leren met een speciaal innovatie- en ontwikkelproces innovatief denken, op een goede manier samenwerken en een idee uitwerken tot een goed en uitvoerbaar product of plan. Zo hebben de leerlingen echt inspraak op het onderwijs dat zij volgen en kunnen we samen ons onderwijs verbeteren.

In 2021 heeft de KIR onder andere de volgende projecten gestart en (deels) afgerond:



### Escaperoom Van Maasdijk

Vanuit de samenwerking LeerEcoSysteem (zie pagina 13) is in 2021 een challenge-dag en escaperoom gerealiseerd. Leerlingen van de KIR hebben de spellen voor de escaperoom bedacht en uitvoerig getest. Het KIR-MediaTeam heeft verslag gedaan van de challengedag waarop ook de escaperoom officieel geopend werd.



### Save the Bees

Dit project maakt onderdeel uit van 'Onze Wereld'. De KIR heeft een website met lespakketten, opdrachtjes en tekeningen gemaakt. Maar ook vlogs en video's met handige informatie over bijvoorbeeld het maken van een bijenhotel, of de leefomgeving van de bij. 't Swannestee is dit schooljaar pilot-school voor dit project. Hier proberen leerlingen leskisten uit, staan er excursies op het programma, komt er een imker in de klas en wordt onderzocht of er een bloemenweide bij de school kan komen. De KIR gaat in 2022 door met het ontwikkelen van activiteiten binnen dit thema. Deze worden dan weer uitgeprobeerd op 't Swannestee.



### Instructievideo's voor EHBO-project

In samenwerking met EHBO-vereniging Heerenveen heeft het KIR-MediaTeam instructievideo's voor een EHBO-project gemaakt. De video's zijn onderdeel van een lessenreeks die door Ambion-leerlingen is gemaakt. Op de zelfgemaakte instructievideo's wordt uitgelegd hoe je moet handelen bij bijvoorbeeld een bloedneus, brandblaar, kneuzing of wond.



## Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Toekomstige ontwikkelingen zien wij als input om het onderwijs aan onze leerlingen te optimaliseren en onze leerkrachten te versterken.

### Onderzoek

Het versterken van de onderzoekende cultuur krijgt een steeds prominentere plek binnen Ambion. De komende jaren zal de bestuurder een onderzoekende cultuur vanuit een gezamenlijke visie stimuleren en waarderen. Schoolleiders zorgen voor een onderzoeksmatige aanpak bij vernieuwingen binnen de schoolontwikkeling. Hiermee willen we bereiken dat we meer doordacht, onderbouwd en systematisch werken aan onderwijsverbeteringen en dat we beter gebruik maken van elkaars expertise en wetenschappelijk onderzoek. Leerkrachten kunnen beter onderbouwde keuzes maken voor hun handelen in de klas door collegiale consultatie en het voeren van een reflectieve dialoog met collega's. Ook kunnen leerkrachten bijvoorbeeld door het doen van (klein) praktijkgericht onderzoek samen met studenten, bijdragen aan de onderwijskwaliteit.



### Passend onderwijs

De komende jaren zetten we in op het versterken van de afstemming op de verschillende ondersteuningsbehoeften. Samenwerken en van elkaar leren gericht op differentiëren tijdens de lessen staan centraal. In navolging op de landelijke ontwikkelingen werken we toe naar inclusiever onderwijs.

Daarom zetten we in op het optimaliseren van de ondersteuning door intern begeleiders, directeuren en orthopedagogen. Dit gebeurt onder andere vanuit de methodiek CLB (Consultatieve leerlingbegeleiding) en HGPD (handelingsgerichte proces diagnostiek). We zetten in op de inzet van specialistische ondersteuning en coaching van de leerkrachten (op het gebied van onder andere gedragsvraagstukken, taalontwikkeling, Nederlandse taalverwerving, rekenen, hoogbegaafdheid, taak-aanpak, autisme, motorische vraagstukken, etc.).

**Wij dragen actief bij aan het vorm geven van een dekkend onderwijsaanbod in de gemeenten De Fryske Marren en Heerenveen. Dit doen we samen met onder andere Kinderwoud, SKIK, CBO Meilân, SO Fryslân en de gemeenten.**

### Verduurzaming kleine scholen

Scholen met minder dan 75 leerlingen krijgen, vooruitlopend op het nieuwe Koersplan van Ambion, de opdracht om in schooljaar 2022-2023 (samen met andere scholen) een vorm van organiseren te kiezen om kwalitatief en efficiënt onderwijs te realiseren voor de lange termijn. De invulling van de samenwerkingsopdracht (borging kwaliteit en efficiëntie) is nog niet voor alle kleine scholen concreet uitgewerkt. Dit is een belangrijk vraagstuk voor een duurzame toekomst van Ambion.

Een optimale samenwerking met onze natuurlijke partner in de regio, Meilân, biedt daarbij veel perspectief. Dit jaar is hier hernieuwd en positief voortgang aan gegeven. We werken al in diverse projecten samen en zetten hier concrete stappen als het gaat om huisvestingszaken, verbreding aanbod en behoud divers en thuisnabij-onderwijsaanbod.

### Het gebruik van ICT

In 2019 hebben alle scholen de Apple-apparatuur gekregen en zijn overgegaan op het leren en werken in de Apple leeromgeving. Drie jaar later kunnen we concluderen dat het merendeel van onze medewerkers de basisvaardigheden beheerst. Het thuisonderwijs als gevolg van corona heeft hier zeker aan bijgedragen en zelfs voor een versnelling van de onderwijskundige inzet gezorgd. Naast AmbionX-filmpjes hebben we medewerkers met uitgebreide tutorials hierbij kunnen ondersteunen. Deze ondersteuning heeft zich later uitgebreid naar ouders en leerlingen. Als vervolg hierop zijn we in 2021 gestart met webinars over verschillende programma's. Deze webinars (en de eerdere filmpjes) zijn opgenomen en beschikbaar via Ambion Stream. (Startende) leerkrachten kunnen hier uit putten voor kennis en informatie. Alle filmpjes en schriftelijke handleidingen zijn overzichtelijk bijeengebracht in een Apple-handboek.



De eerste groep leerkrachten (Apple-specialisten light) en scholen gaan inmiddels nog een stap verder door de Apple leeromgeving beredeneerd en overwogen op de gewenste manier te integreren in het onderwijsaanbod. De Compagnonsschool is de eerste school die het officiële Apple certificaat Apple Distinguished School (ADS) heeft behaald. Het E-lab fungeert nog steeds als het ontdekkencentrum van de nieuwste onderwijskundige technologieontwikkelingen (programmeren, robotica, AR/VR, techniek, etc.), maar ook in 2021 hebben weinig leerlingen het lab kunnen bezoeken.



Op het gebied van technologie heeft de samenwerking met de bibliotheek, Kei College (vmbo), Atelier Majeur (Kunst & Cultuur) en museum Heerenveen verder gestalte gekregen. Dit leerecosysteem wil leerlingen in eerste instantie een aanbod bieden voor technologie op school, buiten schooltijd of een combinatie hiervan. Een eerste praktische invulling is de organisatie van een challenge met als klapstuk een eduscaperoom in Museum Heerenveen geweest.

De ontwikkelingen rondom het nieuwe landelijke Curriculum.nu zijn zowel landelijk als binnen Ambion wat op de achtergrond geraakt. Wel is er een trefpunt georganiseerd rond het thema 'Sport & Bewegen'.

**Met de invoering van de Apple leeromgeving, is een mooie basis gelegd om de komende jaren ons onderwijs op een moderne, aansprekende en vooruitstrevende manier in te vullen. In navolging van de eerste ADS-school kunnen de iCoach+ op andere scholen vergelijkbare trajecten opstarten, waarbij de interne Applespecialist de mentorrol op zich neemt.**

## 2.3 HR

### Doelen en resultaten



Formatieproces vereenvoudigen en versnellen



Papieren personeelsdossiers vervangen door digitale dossiers



Arbeidsmarktcommunicatie doorontwikkelen om succesvoller vacatures in te kunnen vullen

### Personeel

Ook in 2021 stonden we voor de uitdaging om zo goed mogelijk om te gaan met het Covid-19 virus. Een deel van het onderwijs moest in het voorjaar digitaal vanuit huis gegeven worden. Om medewerkers te ondersteunen in hun welbevinden is in het voorjaar van 2021 de mogelijkheid geboden online yogalessen te volgen. Dit werd erg gewaardeerd, en er werd veel gebruik gemaakt van dit aanbod.

Door de (tijdelijke) uitval van medewerkers door corona is in 2021 is veel gebruik gemaakt van de vervangingspool. Aan het eind van 2021 betekende dit dat er zo nu en dan geen vervangers ingezet kon worden vanuit de pool, omdat die er niet meer waren. In 2021 kwam er extra middelen beschikbaar vanuit het Nationaal Programma Onderwijs waardoor de krimp waar ook Ambion mee te maken heeft, kon worden opgevangen. Het organiseren van een flexibele schil voor de toekomst blijft een actueel thema. Verder is sprake van een tekort aan leerkrachten, waardoor het sturen op een financieel verantwoorde bezetting lastig blijkt.

De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand is in onderstaande tabel weergegeven.

Leeftijdscategorie	Vrouw	Man	Totaal
15 tot 25 jaar	17	3	20
25 tot 35 jaar	48	9	57
35 tot 45 jaar	75	14	89
45 tot 55 jaar	73	9	82
55 tot 65 jaar	94	20	114
65+ jaar	7	1	8
<b>Totaal</b>	<b>314</b>	<b>56</b>	<b>370</b>

Ambion kent een redelijk onevenwichtig personeelsbestand, meer dan 32% van het personeel is 55+. In de krappe arbeidsmarkt willen we dat jonge professionals voor Ambion kiezen, maar moeten we tegelijkertijd onderzoeken of we meer moeten sturen op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van de oudere medewerkers en andere generaties binnen Ambion.

### Vacatures

Binnen Ambion is in 2021 de personele bezetting in de groepen nagenoeg gelukt. Een aantal 'NPO-vacatures' zijn niet tijdig ingevuld. De vervangingspool was in 2020 door de krimp iets verder uitgebreid met medewerkers met een vast contract. Echter in 2021 heeft er al een correctie plaatsgevonden en zijn meer mensen met een vast dienstverband in de basisformatie geplaatst. Er is extern geworven voor meerdere directoren en een IB-er. Daarnaast is er met regelmaat geworven voor leerkrachten bovenbouw. Het valt op dat het lastiger wordt om leerkrachten te werven voor scholen die meer zorg kennen.

### Zij-instromers en LIO-ers

We hebben in 2021 vier nieuwe zij-instromers mogen verwelkomen op de scholen. We hebben 5 afgestudeerde leerkrachten die als LIO bij ons werkzaam waren een contract kunnen bieden. Om ervoor te zorgen dat zij zich thuis blijven voelen bij Ambion, werken we continu aan de begeleiding van startende leerkrachten. In het verslagjaar is de begeleiding van startende leerkrachten opnieuw verbeterd. De contactpersoon heeft regelmatig gesprekken met de startende leerkrachten en verzorgt intervisie.

### Arbeidsmarkttoelage

In 2021 heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen De arbeidsmarkttoelage in het leven geroepen. Deze toelage is bedoeld voor scholen die een uitdagende leerlingenpopulatie hebben. Deze scholen kunnen hun vacatures moeilijker invullen en hebben een hoger verloop onder het personeel. Bij Ambion betreft dit 3 scholen. Met de MR-en van deze scholen zijn afspraken gemaakt hoe we met deze toelage omgaan.

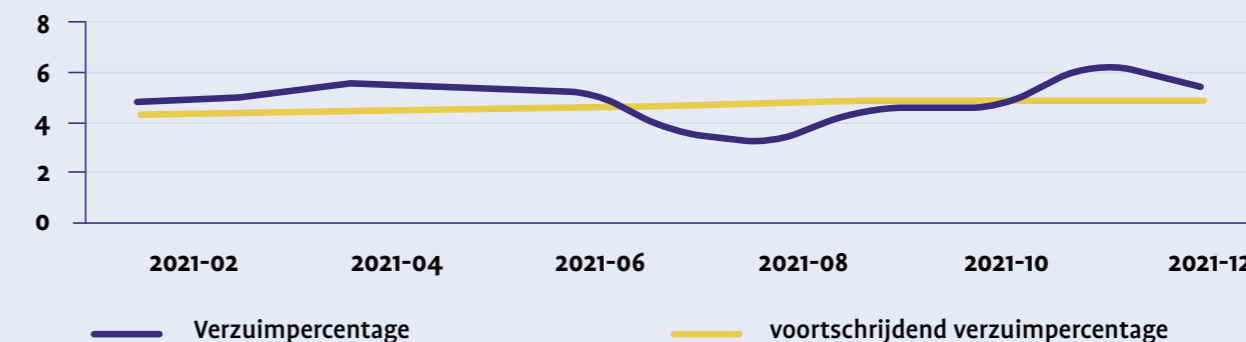
### Formatieproces

Het formatieproces was in 2021 behoorlijk complex, vooral omdat de NPO-gelden beschikbaar kwamen en er twee formatieprocessen naast elkaar plaatsvonden. Het formatieproces blijkt een intensief gebeuren te zijn. In 2021 is in overleg met de directeuren besloten om het proces voor schooljaar 2022-2023 aan te passen om het sneller, duidelijker en transparanter te maken.

### Digitale dossiers

In 2021 zijn afspraken gemaakt met een externe partij om onze personeelsdossiers te digitaliseren. In het voorjaar van 2022 is dit project afgerond.

### Verzuim



### Verzuimkengetallen (gemiddeld over 2021):

Verzuimpercentage	Kort: 1 - 7	Middel: 8 - 42	Lang: 43 - 730	Lang: > 2 jr.
4,87	0,40	0,81	3,66	0,06

Aantal medewerkers	VP	GZD	MF	%NV	
Totaal	397	4,87	31,22	0,78	52,12

**VP** = verzuimpercentage  
**GZD** = gemiddelde verzuimduur  
**MF** = meldingsfrequentie  
**%NV** = percentage nulverzuim

Het gemiddelde verzuimpercentage is in 2021 licht gestegen: 4,87% ten opzichte van 4,38% in 2020. Vooral het lang-verzuim (> 6 weken) is relatief hoog. Werknemers melden zich niet snel ziek (lage meldingsfrequentie), maar wanneer iemand ziek wordt, leidt dit relatief vaak tot langdurig verzuim. Het percentage nulverzuim (medewerkers die zich geen enkele keer ziekgemeld hebben) is wel lager dan vorig jaar (63,19 in 2020 ten opzichte van 52,12 in 2021).

### QuickScan Personeel

In 2021 is een risico-inventarisatie & evaluatie (RI & E) uitgevoerd. Dit is een middel om de gezondheid en veiligheid van een organisatie en haar medewerkers te stimuleren. Onderdeel van een RI & E is een 'Quickscan personeel'.



De QuickScan laat op werkgeversniveau (= het gemiddelde van alle scholen) een positief beeld zien. Op een paar items na is er bovengemiddeld gescoord. Ook het onderwerp 'werkdruk' is gemiddeld genomen positief beoordeeld, wat na een hectisch (corona)jaar toch wel bijzonder is. Aandachtspunten op bestuursniveau zijn: elkaar aanspreken op gedrag, voldoende pauze, 'overwerk' en klimaat.

## Werkdruk

Werkdruk heeft voortdurend aandacht binnen Ambion. Iedere school heeft de beschikking over de werkdrukmiddelen in eigen school. Directeuren hebben met de MR gesproken en gezamenlijk is besloten hoe de werkdrukmiddelen ingezet worden. De werkdrukmiddelen worden veelal ingezet voor extra personeel. Het gaat dan om bijvoorbeeld onderwijsassistenten, administratieve krachten of conciërges. Op sommige scholen worden ook leerkrachten betaald uit deze gelden.

### BESTEDING WERKDRUKMIDDELEN



## Professionalisering

Ambion besteedt veel zorg aan een constante ontwikkeling en professionalisering van medewerkers. Dit zorgt er niet alleen voor dat medewerkers vernieuwend onderwijs kunnen blijven bieden, maar het maakt de organisatie ook aantrekkelijk als werkgever. De Ambion Academie speelt hierin een belangrijke rol. Deze is in 2021 verder doorontwikkeld en er is continuïteit in bemensing gerealiseerd.

In het verslagjaar zijn de directeuren verdergegaan met een scholingstraject bij MARANT en is werk gemaakt van het actualiseren van registraties in het Schoolleidersregister PO.

Voor de professionalisering is een aantal instrumenten beschikbaar:



**Collectieve en verplichte scholingen**



**Individuele opleidingen en ontwikkeltrajecten**



**Ambion Academie**



**Mobiliteit**



**Begeleiding startende leerkrachten**



**Opleiden in de School**



**Registratie beroepsregister**

De collectieve en verplichte scholingen worden in de schooljaarplanning of de bovenschoolse jaarplanning opgenomen. In 2021 hebben medewerkers scholingen gevolgd op het gebied van ICT, vakspecialisaties, lesmethodes en BHV. Bovenschools op Ambion-niveau zijn twee studiedagen georganiseerd voor schooldirecteuren en (een deel van) het servicebureau. Tijdens deze dagen stond de organisatieontwikkeling (Ambion 2.0) centraal.

In 2021 is een abonnement afgesloten voor E-learning voor leerkrachten en onderwijsassistenten.

Ambion vindt onderzoek belangrijk. Ook de komende jaren worden medewerkers gemotiveerd om (master) opleidingen te volgen. Thema-onderzoeken en afstudeeronderzoeken leveren ook dan een belangrijke bijdrage aan de verdere (kwaliteits-) ontwikkeling van medewerkers en Ambion.

## Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Ambion zet ook de komende jaren in op professionalisering van de eigen leerkrachten, onderwijsassistenten, leerkrachtondersteuners en directeuren. Het zijn van een aantrekkelijke werkgever wordt steeds belangrijker door het lerarentekort en de vergrijzing. Creativiteit en verantwoorde risico's zijn daarbij noodzakelijk. Om evenwicht in het personeelsbestand te behouden is het belangrijk om jonge leerkrachten aan te trekken en te behouden.

De komende jaren kijken we daarom nadrukkelijk

hoe Ambion uit kan groeien tot een aantrekkelijke werkgever. Innovatief onderwijs, ruime ontwikkelmogelijkheden en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zijn hierbij de voornaamste pijlers.

Verder gaan we meer inzet plegen op het strategisch personeelsbeleid zowel kwantitatief als kwalitatief. Hierbij is het belangrijk om helder te hebben wat de huidige situatie is en wat de wenselijke situatie is over 3-5 jaar. In 2022 wordt de verdere uitwerking van Ambion 2.0 een feit. Ook nemen we vanuit HR en kwaliteitszorg het initiatief om gezamenlijk met directeuren de visie met betrekking tot onderwijs en de uitwerking van het opleidingsbeleid verder uit te werken.

De onderwijskundige visie is uitgangspunt voor het personeelsbeleid maar heeft nog uitwerking. Vooral voor de langere termijn zal duidelijk moeten worden wat de onderwijskundige visie betekent voor de organisatie-inrichting en het te voeren personeelsbeleid. De bestuurder bespreekt regelmatig met de directeuren de situatie op de scholen rondom de kwaliteit van het onderwijs en het te voeren (personeels) beleid. In overleggen met HR en/of het beleidsteam worden thema's die spelen verder uitgewerkt of voorbereid.





## 2.4 COMMUNICATIE & PR, OFFICEMANAGEMENT EN INFORMATIEMANAGEMENT

### Communicatie & PR Doelen en resultaten



Elke school heeft een aantrekkelijke, actuele website. Hierop heeft een kort promofilmje een prominente plek.



Scholen communiceren via moderne digitale middelen



Ambion-breed zorgvuldig en tijdig communiceren over de gevolgen van corona-maatregelen en versoepelingen naar medewerkers en ouders



Doorontwikkelen arbeidsmarktcommunicatie om succesvol vacatures in te kunnen vullen

Ook in 2021 vormde communicatie rondom corona een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden binnen de portefeuille Communicatie & PR. Zo kwam na elke persconferentie van het kabinet het Corona Coördinatie Team (CCT) bijeen om te analyseren welke gevolgen nieuwe coronamaatregelen of versoepelingen hadden voor het (geven van) onderwijs. Hierover werd vervolgens gecommuniceerd met medewerkers en ouders. De uitwerking van de gevolgen in communicatiemiddelen werd gedaan door de beleidsmedewerkers Communicatie & PR in afstemming met de leden van het CCT.

Deze werkzaamheden vergden veel tijd. Hierdoor zijn een aantal doelen voor 2021 niet gehaald waaronder het (verder) profileren van de scholen, het vergroten van het bereik van het dashboard binnen O365 en het opzetten van beleid rondom contentmanagement,

### Arbeidsmarktcommunicatie



De krapte op de arbeidsmarkt voor onderwijs is een landelijk probleem waar ook Ambion mee te maken heeft. Om succesvol vacatures in te kunnen vullen is in 2021 meer ingezet op werving via sociale kanalen. Hiervoor zijn nieuwe aantrekkelijke communicatiemiddelen ontwikkeld waaronder infographics en voor moeilijk in te vullen vacatures korte wervingsfilmpjes. De nieuwe communicatiemiddelen zijn goed ontvangen door zowel eigen medewerkers en externen.

### Directiewissels



In 2021 waren er de nodige wisselingen op directieniveau door onder andere pensionering, interne doorstroom, ziekte en het overstappen naar een andere organisatie. Hierover moest gecommuniceerd worden met collega-directeuren, betrokken onderwijsteams, medezeggenschap, overige medewerkers van Ambion en externe partijen. De beleidsmedewerker Communicatie & PR coördineerde deze communicatie. Dit vroeg behoorlijk wat tijd in maart, april en juni.

### Attentiebeleid



We waarderen de voortdurende inzet van onze medewerkers om afwisselend fysiek onderwijs, hybride onderwijs en thuis-onderwijs mogelijk te maken. Deze waardering is op een aantal momenten getoond door middel van een attentie.



### Andere projecten die in 2021 zijn gestart en (deels) afgerond:

#### Realisatie Ambion-boek.

Hierin staat van elke school de visieposter. Op deze poster is op een visueel aantrekkelijke manier getekend wat de school typeert. Alle onze medewerkers en een groot aantal stakeholders hebben een exemplaar van dit boek ontvangen.



#### Bouw Ambion Wiki.

Een online naslagwerk waar medewerkers informatie en documenten kunnen vinden over onder andere onderwijskwaliteit, Human Resources, Communicatie & PR, ICT, Informatiemanagement, Huisvesting & Facilitair, de Ambion Academie (scholing) en Ambion Stream (instructievideo's, opnames bijeenkomsten). De Ambion Wiki is bijna volledig gevuld, het wachten is nog het optimaliseren van de zoekfunctie. De Ambion Wiki wordt in 2022 Ambion-breed geïntroduceerd.



#### Promotiefilmpjes scholen.

In 2021 is 1 nieuw promofilmje gemaakt. In het voorjaar en de zomer konden geen opnames worden gemaakt in verband met de geldende corona-maatregelen en in het najaar gooide het weer op verschillende momenten roet in het eten.



#### Ambion Academie

Doorontwikkeling invulling website Ambion Academie. De teksten op de verschillende pagina's zijn herschreven en geactualiseerd en om de uitstraling aantrekkelijker te maken zijn veel foto's toegevoegd.



#### Nieuwe procedure met betrekking tot aanmelden doorvoeren op websites.

De keuze is gemaakt dat ouders van nieuwe leerlingen op de website alleen een kennismakingsgesprek kunnen aanvragen. Pas hierna is aanmelden van de leerling mogelijk. Met deze aanpassing willen we ervoor zorgen dat we nieuwe leerlingen goed kunnen plaatsen en eventueel kunnen doorverwijzen als dat nodig is.



#### Communicatie rondom de start van het Kei Lab.

De Van Maasdijkschool en De Ynset zijn een samenwerking gestart met het Kei College onder de naam Kei Lab. Een speciale klas voor doeners. Hiervoor zijn samen met de communicatiemedewerker van het Kei College communicatiemiddelen ontwikkeld en is een informatieavond voor ouders en leerlingen georganiseerd.

## Verwachte toekomstige ontwikkelingen

In 2022 gaat de beleidsmedewerker Communicatie & PR onder andere aan de slag met:



Het verder in de markt zetten van Ambion als onderwijsorganisatie voor openbaar onderwijs en aantrekkelijk werkgever. Hierbij hoort onder andere het opzetten van een eigen LinkedIn-pagina voor Ambion.



Verder doorontwikkeling van de arbeidsmarktcommunicatie. Hiervoor is scholing nodig.



Samen met de directeuren, aan de slag met de (verdere) profilering van hun school. Door scholen nadrukkelijker te profileren willen we marktaandeel vergroten.



Bereik vergroten van het dashboard binnen O365.



Afronden promofilmmpjes. We hebben goede hoop dat met het afbouwen van de corona-maatregelen de resterende 9 promofilmmpjes opgenomen kunnen worden in 2022.



Opzetten van beleid rondom contentmanagement.

## Officemanagement

Officemanagement is de spin in het web van onze organisatie. Zij legt de verbinding in de dagelijkse gang van zaken tussen bestuur, scholen en de buitenwereld. Maar ook voor de interne organisatie spelen de medewerkers een belangrijke rol in de verbinding, communicatie en ondersteuning. Naast de algemene ondersteuning van de bestuurder en het servicebureau, hebben de medewerkers van officemanagement een belangrijke rol bij het organiseren van diverse bijeenkomsten en trainingen en bij de inrichting van de O365-omgeving.

## Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Ook in 2022 biedt officemanagement weer de benodigde ondersteuning aan de bestuurder en de serviceorganisatie. Onder andere de organisatie van de Ambion Ontmoeting in juni wordt door officemanagement vakkundig opgepakt.

## Informatiemanagement

Dit nieuwe vakgebied binnen het servicebureau heeft in 2021 niet een meer gestructureerde vorm gekregen. Er zijn wel processen ad hoc opgepakt en verbeterd. Wel is de informatie naar het personeel overzichtelijker en toegankelijker gemaakt met de toevoeging aan het dashboard van de Ambion Wiki.

## Informatiebeveiliging

Iedere medewerker en leerling (vanaf groep 3) heeft een eigen device. Hierdoor is er geringer risico dat men op allerlei apparatuur (inlog-)gegevens achterlaat. Ambion maakt keuzes en neemt maatregelen om zo veilig mogelijk te werken, waarbij de balans wordt gezocht met het behouden van een werkbare ICT-inrichting.

## Ambion werkt met een paar opslag- en communicatieplatforms tussen doelgroepen:



Het O365 platform van Microsoft voor alle medewerkers;



Het ecosysteem van Apple voor de interactie tussen leerlingen en leerkrachten;



Het ouderportaal Mijn School voor de afstemming met ouders.



Wachtwoorden worden regelmatig (verplicht) aangepast. MFA is ingericht voor cruciale gebruikers (met name beheerders).

Naast het werken met gerenommeerde bedrijven is, daar waar nodig, ook het netwerkbeheer belegd bij deskundige en ervaren aanbieders. Ook heeft Ambion intern de nodige expertise in huis, te weten:



Een gecertificeerde Microsoft-specialist;



Een gecertificeerde Apple-specialist;



3 ICT-beheerders die alle ICT-zaken behartigen voor alle scholen.

Voor wat betreft de AVG heeft Ambion zowel een externe Functionaris Gegevensbescherming als een ervaren externe Privacy Office. Beide houden zich voor meerdere schoolbesturen bezig met privacyvraagstukken (waaronder toetsing van verwerkingsovereenkomsten). Voor de schriftelijke borging wordt gebruik gemaakt van de producten en trainingen van YourSafetynet. Met een speciaal formulier van YourSafetynet kan via een link op de website van Ambion een privacy-incident worden gemeld.

## Dataveiligheid

Niet alleen de hierboven genoemde platforms hebben hun opslag in the cloud,

ook alle scholen en het servicebureau van Ambion werken serverloos. Hiermee is in de basis een eerste risico ondervangen. Vanaf september 2022 wordt het extra back-uppen van de Office 365-omgeving ondergebracht bij Barracuda.

## Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Ondanks dat er in 2021 geen grote stappen zijn gemaakt, blijven we van mening dat Informatiemanagement een prominenter en meer overkoepelende plek gaat innemen binnen Ambion door de informatiebehoefte vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen te vertalen naar de juiste informatievoorziening.



De referentiearchitectuur van FORA lijkt hierbij nog steeds het middel om de verschillende voorzieningen en processen binnen Ambion in kaart te brengen.



## 2.5 VASTGOED

Ambion heeft vijftien gebouwen in juridisch eigendom en beheer. De overige gebouwen zijn in eigendom en beheer, bij de Vereniging van Eigenaars (VvE) Facet, VvE Akkrum en VvE De Akkers, Stichting De Kompenije, gemeente Heerenveen, gemeente De Fryske Marren en vastgoedmanagement Estea/Vastestate.

### Doelen en resultaten



Voor onze scholen streven we een huisvestingssituatie na die past bij onze visie op het onderwijs.



Langetermijnvisie gebouwen is opgesteld op basis van het profiel van de school en op basis van het integraal huisvestingsplan van de gemeenten De Fryske Marren en Heerenveen

## Beheer en onderhoud

LindHorst huisvestingsadviseurs voert voor Ambion het beheer en onderhoud uit voor de vijftien gebouwen in juridisch eigendom, en ook VvE Facet en VvE Akkrum. Het gaat hierbij om planning, beheer, coördinatie, begeleiding, rapportage, en incidenteel om directievoering bij bouwprojecten als het bouwheerschap bij Ambion ligt. De kwaliteit van de schoolgebouwen is essentieel voor het geven van goed onderwijs. Huisvesting kan bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs, de verhoging van de productiviteit en het aantrekken van nieuwe leerlingen. Ambion streeft voor haar scholen een huisvestingssituatie na die past bij haar visie op het onderwijs. Daarin werken we samen en zoeken we afstemming met partners in educatie, welzijn en zorg, en een verankering in de sociaalmaatschappelijke omgeving.

**Bij toekomstige bouwplannen streeft Ambion, als dat gewenst en mogelijk is, naar multifunctionele gebouwen die een integrale benadering van het opgroeiende kind stimuleren.**

### Leerlingenaantallen

De afgelopen jaren zijn er minder leerlingen ingestroomd bij de scholen van Ambion.

Er is sprake van krimp en daarnaast verliest Ambion marktaandeel aan het Bijzonder Onderwijs en De Buitenkans in gemeente Heerenveen. Ondanks de krimp willen nog steeds thuisnabij en kwalitatief goed onderwijs aanbieden aan alle kinderen in de gemeenten De Fryske Marren en Heerenveen. We werken samen met de partners in de regio aan werkbare toekomstbestendige oplossingen. Met een integrale aanpak waarbij de verschillende do-

meinen van het servicebureau en de scholen zijn betrokken gaan we voor de komende jaren concrete acties uitzetten om het tij in deze te keren.

### Ruimtebehoefte en capaciteit

De ruimtebehoefte van een school wordt berekend op basis van het leerlingenaantal. Aan de hand van leerlingenprognoses wordt bekeken wat de ruimtebehoefte van een school is op korte, middellange en lange termijn. Gemeentelijke prognoses laten voor de korte, middellange en lange termijn nog steeds een afname in het leerlingenaantal te zien. Ambion heeft dus te maken met een dalend leerlingenaantal, met name in de kleine kernen. Door de daling van het aantal leerlingen is er sprake van niet bekostigde overcapaciteit.

Feitelijk capaciteit totaal:	Normatieve ruimtebehoefte:	Overcapaciteit:	Niet bekostigd:
24.481 m <sup>2</sup> bvo	20.197 m <sup>2</sup>	4.284 m <sup>2</sup>	4.001 m <sup>2</sup> (leegstand)

Feitelijk aantal groepsruimten:	Aantal bekostigde ruimten:	Niet bekostigd:
175	142	33

Ambion heeft dus op een aantal scholen te maken met niet bekostigde overcapaciteit, ook wel (normatieve) leegstand genoemd. Leegstand kost geld omdat deze vierkante meters wel moeten worden onderhouden en geëxploiteerd. Als er bij nabijgelegen collega-scholen sprake is van een tijdelijk tekort aan ruimte, kunnen zij worden doorverwezen naar deze leegstand bij Ambion. Voor scholen is dit vaak niet wenselijk, omdat een school dan wordt verdeeld over meerdere locaties wat ten koste gaat van onderwijstijd en teambuilding. Ook heeft het organisatorisch en financieel impact. Ambion kiest dan liever voor het in medegebruik geven of verhuren van de leegstand aan een maatschappelijke partij die het onderwijs, de kinderen en/of de omgeving (wijk/dorp) ondersteunt. Ambion stelt voorop dat leegstand zoveel mogelijk wordt beperkt en wordt ingevuld door multifunctioneel gebruik ten dienste van of aanvullend op onderwijs.

## De projecten die in 2021 zijn opgestart en afgerond:



### Uitbreiding Westermarskoalle:

Er zijn 2 groepsruimten, een directiekamer en een berging gerealiseerd;



### Verduurzamen buitenterreinen

Albertine Agnesschool, It Bûtenplak, It Haskerplak, De Ynset en MFC Facet: er is een pilot gestart met een externe partner om een uitdagende, leerrijke speelomgeving te ontwerpen. Voor 4 van de 5 locaties is een vlekkenplan en ook een schetsontwerp opgesteld. Het schetsontwerp wordt waar nodig aangepast tot een definitief ontwerp;



### Optimaliseren binnenklimaat

Albertine Agnesschool: aantal lokalen zijn geoptimaliseerd door het plaatsen van een nieuwe ventilatorbox in het bestaande leidingwerk en het leveren en plaatsen van een nieuwe dak ventilator;



Optimaliseren klimaatbeheersysteem bij MFC Akkrum;



### Albertine Agnesschool:

het realiseren van een scheidingswand in het speellokaal, waardoor er aan een zijde van het speellokaal, een extra groepsruimte is ontstaan.

### MFC De Akkers:

het aanbrengen van een scheidingswand in het gedeelte van Route0513. De extra groepsruimte komt in gebruik van Spring! Op basis van het aantal leerlingen per 1 oktober 2021 heeft Spring! ruimtegebrek en heeft Route 0513 overcapaciteit;



### Opstellen Duurzaam Vastgoed Investeringsplan

(DVIP) per school: we streven naar groene duurzame scholen. Per school zijn alle mogelijke duurzame opties in kaart gebracht. Denk hierbij aan bijvoorbeeld zonnepanelen en ledverlichting. We willen maatschappelijk bewuste keuzes maken en het scholenbestand verduurzamen binnen de beschikbare middelen. Dit met oog op de toekomstige eisen aan duurzaamheid, energie labels en gasloos;



### Ontwikkelen digitaal dashboard:

Ontwikkelen van een digitaal dashboard met daarin alle gebouwelementen. Op basis van de NEN-2767 wordt de conditie van de gebouwen- en installatiedelen gemeten. Het is een praktische tool waarmee we alle huisvestingscomponenten in beeld hebben, om strategische keuzes te kunnen maken;



### Aanbrengen camera-bewaking

Ekke de Haanschool en MFC Akkrum;



### De Optimist:

het creëren van een open verbinding tussen het groepslokaal en de centrale ruimte (leerplein) van de onderbouw;



### Het Slingertouw:

het afsluiten van een open ruimte in een gang, waardoor er een extra groepsruimte is ontstaan;



### It Bûtenplak:

het maken van plannen voor de realisatie van een multifunctioneel gebouw (buitenlokaal) welke gebruikt kan worden door OBS It Bûtenplak, Keatsferiening 'Op 'e Grins' en de Pipegeal (dorp);

### Aanschaf module

voor digitaal contractenbeheer.

## Onderdelen van het meerjarenonderhoudsplan die in 2021 zijn uitgevoerd:



### De Brêge:

het vervangen van de gehele gevelbekleding en de gootconstructie aan de buitenzijde van het gebouw en de buitenberging;



### Trijegeasterhonk:

herstelwerk buitenterrein; verzakkingen door zinkholes, vervangen deel noodverlichtingsarmaturen;



### Van Maasdijkschool:

uitvoeren groot buitenschilderwerk en het vervangen van een groot deel van de noodverlichtingsarmaturen;



### De Ynset:

het vervangen van een groot deel van de buitenzonwering;



### Tjongerschool:

aanbrengen nieuw hekwerk tussen plein en sloot, plaatsen nieuwe toegangspoort bij de ingang van het schoolplein;



### De Boarne:

herstraten van een gedeelte van het buitenterrein;



### Sevenaerschool:

vervangen groot deel van de noodverlichtingsarmaturen;



### Albertine Agnesschool:

vervangen vloerafwerking in de hal van de toiletgroepen;



### MFC Akkrum:

het vervangen van de brandmeldingsinstallatie en herstel groot deel van de noodverlichtingsarmaturen, het uitvoeren van een inspectie elektrische installaties (NEN-3140);



### MFC Facet:

het uitvoeren van groot binnenschilderwerk, het aanpassen van de brandmeldinstallatie en het vervangen van een groot deel van de noodverlichtingsarmaturen;

## Materiële financiële risico's

Voor de materiële instandhouding van de scholen ontvangt Ambion een genormeerde vergoeding van het rijk. Diverse landelijke onderzoeken hebben aangetoond dat de werkelijke lasten de genormeerde vergoeding sterk overschrijden. Minder leerlingen betekent minder inkomsten. Dit leidt echter niet direct - en niet even sterk - tot minder kosten. Maatregelen die Ambion onder andere heeft genomen is het terugdringen van de energielasten en het benutten van inkoopvoordelen door centrale aanbestedingen op het gebied van schoonmaak, onderhoudswerkzaamheden, ICT en gebruiks- en verbruiksmaterialen.

## Toekomstige ontwikkelingen

### Een greep uit de projecten die doorlopen in 2022:

- Aandacht voor aanhoudende daling aantal leerlingen in relatie tot het bijzonder onderwijs;
- Aandacht voor Duurzaamheid: bij het onderhoud worden zoveel mogelijk duurzame keuzes gemaakt. Daarbij valt te denken aan zonnepanelen, led-verlichting en goede isolatie.
- Herhuisvesting Sbo It Oerset in het gebouw MFC Facet;
- Verbetering binnenklimaat groepsruimten Obs De Schakel;
- Aanvraag vervangende bouw Albertine Agnesschool;
- Aanvraag renovatie/revitalisering Obs Tjongerschool;
- Visuele herinspectie (NEN-2767) van de bouwkundige elementen en gebouw gebonden installaties;
- Actualisatie IHP gemeente Heerenveen;
- Verduurzamen buitenterreinen Albertine Agnesschool, It Bûtenplak, It Haskerplak, en De Ynset;
- Planvoorbereiding herhuisvesting Ekke de Haan en Het Vogelnest in de Heerenveense wijk De Greiden';

Ambion wil ook voor de komende jaren kwalitatief duurzaam openbaar onderwijs voor de regio garanderen. Huisvesting heeft nadrukkelijke de aandacht van het bestuur in relatie tot profilering en het bieden van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving.

## 2.6 ICT

### Doelen en resultaten



Doelmatige en laagdrempelige dienstverlening aan scholen



ICT-infrastructuur toekomstbestendig ingericht

Sinds 2019 werken al onze scholen serverloos, hebben zij Apple-apparatuur gekregen en zijn ze overgegaan op het leren en werken in de Apple leeromgeving. De ICT-afdeling van het servicebureau heeft de aanschaf en het beheer geregeld.

Door deze gezamenlijke en eenduidige keuze is het beheer voordeliger en eenvoudiger intern te doen door de decentrale beheerders die we hebben aangesteld. De aangestelde beheerders waren allemaal al werkzaam binnen Ambion in vergelijkbare functies. Door meer zelf te doen, realiseren we een kostenbesparing. Ook hebben we hiermee de dienstverlening aan de scholen doelmatiger en laagdrempeliger ingericht.

In 2021 hebben we de ICT-infra ook toekomstbestendig ingericht. Eerst de bekabeling en eind 2021/ begin 2022 nieuwe (draadloze) netwerken en -beheer. De nieuwe contractpartij voor de meeste scholen is voor de komende jaren Plexsys. Deze overstap heeft in een financieel voordeel met zich meegebracht.

### Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Het werken met en de samenwerking tussen de decentrale beheerders krijgt steeds meer vorm waarbij er ook specialisaties ontstaan. Hierdoor wordt, in teamverband, het niveau van ondersteuning steeds verder vergroot.

Voor de periode 2022-2026 schaffen we nieuwe Apple-apparatuur aan. Een scrumgroep bereidt de keuze voor de hardware en het beheer voor. De daadwerkelijke aanbesteding doen we via onderwijscoöperatie Sivon.

Onze gebouwen vergden in 2021 veel aandacht. Mede door de Covid19- pandemie, en het vraagstuk of de ventilatie van onze gebouwen op orde is. De onderzoeken hebben tot een beperkt aantal aanpassingen geleid. Het klimaat in een aantal groepsruimten van de Albertine Agnesschool is in 2021 verbeterd en in 2022 is Obs De Schakel aan de beurt.

## 2.7 FINANCIËN

### Doelen en resultaten



Financiële kengetallen zijn en blijven op orde



Publiek eigen vermogen boven signaleringswaarde



Negatieve begroting, maar positief financieel resultaat (door NPO-gelden)

### Financieel beleid

Het financieel beleid is erop gericht om zoveel mogelijk middelen beschikbaar te stellen voor het primaire proces. Daarnaast is financieel beleid erop gericht de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Voor het waarborgen van de continuïteit van de organisatie en het realiseren van de missie en visie zijn de strategische doelen van de organisatie zoveel mogelijk gekoppeld aan het identiteitsbewijs en de geformuleerde koersuitspraken. Hiermee wordt voldaan aan het speerpunt van het bestuur dat de afzonderlijke scholen en de stichting als geheel meer inzicht hebben in de keuzes die zijn gemaakt over de inzet van middelen en bijbehorende ambities.

### Planning en control

Een goede planning en control is erop gericht om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. De instrumenten van planning (sturing) zoals het strategisch beleidsplan, de meerjarenbegroting zijn gericht op het sturen en richting geven aan de organisatie. De instrumenten van de control (beheersing) zoals de tussentijdse voortgangsrapportages, managementrapportage en de financiële jaarrekening zijn bedoeld om de voortgang van de plannen te meten en indien nodig bij te sturen. Bij de stichting bestaat de planning- en controlcyclus (op hoofdlijnen) uit de volgende onderdelen:



#### Opstellen en vaststellen jaarverslag vorig boekjaar, bestuursverslag en de jaarrekening.

Het is een verantwoordingsdocument over het gevoerde beleid (van jaardoelen naar strategisch beleid) en de cijfermatige positie van de stichting. Geplande oplevering: Februari tot en met april van een kalenderjaar.



#### Opstellen en vaststellen van het (meerjaren-) bestuursformatieplan

voor het volgend schooljaar (beleidsmatige en formatief financiële planning). Oplevering: Mei van een kalenderjaar.



#### Opstellen van de 9- maandrapportage van een kalenderjaar

Deze bestaat uitsluitend uit een financiële rapportage met betrekking tot de staat van baten en lasten, een aantal analyses, een forecast van de staat van baten en lasten voor het kalenderjaar, risico's en het verloop van de vermogenspositie van de stichting. Deze rapportage wordt besproken met de directies van de scholen en voorgelegd aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht. Oplevering: Oktober van een kalenderjaar.



#### Opstellen en vaststellen meerjarenbegroting.

In de meerjarenbegroting is de eerste schijf tevens de begroting voor komend kalenderjaar. Het geheel wordt voorgelegd aan de GMR en de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht legt de begroting ter goedkeuring voor aan de Gemeenteraad. Na goedkeuring door de gemeenteraad volgt de vaststelling door het College van Bestuur. Oplevering: Najaar van het kalenderjaar.

### Allocatie van middelen

Het bestuur ontvangt middelen van het Ministerie. De hoeveelheid middelen is afhankelijk van een aantal variabelen zoals het leerlingenaantal en de leeftijd van ons personeel. Alle toekenningen worden daarbij berekend op schoolniveau maar beschikbaar gesteld op bestuursniveau. De kosten van het bestuur, servicebureau en de bovenschoolse middelen maken onderdeel uit van de totale stichtingsbegroting. Voor de bepaling en de verdeling van de middelen gelden de volgende uitgangspunten:

- **Onderlinge solidariteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid;**
- **Uitgaan van 'wat hebben we nodig' in plaats van 'waar hebben we recht op';**
- **Bovenschools organiseren waar het kan en op schoolniveau waar het moet'**
- **Uitgaven goed monitoren;**
- **Er bestaat een professionele cultuur van elkaar aanspreken;**
- **Er blijft ruimte bestaan / zijn prikkels tot ondernemerschap van schoolteams /directeuren.**

De Raad van Toezicht heeft in december 2021 de meerjarenbegroting 2022-2025 goedgekeurd. De belangrijkste budgethouders zijn, naast de bestuurder, de beleidsadviseurs en de directeuren. Zij hebben in het begrotingsproces kunnen aangeven wat de plannen, investeringsaanvragen en bijzondere wensen voor het komende jaar en daaropvolgende jaren zijn (bijvoorbeeld op gebied van personeel, scholing, materiële zaken en investeringen). De beleidsadviseurs bespreken hun domeinbegroting met de directeuren. Deze manier van begroten vergroot de betrokkenheid bij de keuzes die zijn gemaakt voor de begroting.

Alle jaarschijven van de meerjarenbegroting 2022-2025 zijn sluitend. Bij een aantal begrotingsposten is er sprake

van onttrekking uit bestemmingsreserves. In de meerjarenbegroting is namelijk rekening gehouden met lasten waarvan de dekking is geregeld in de bestemmingsreserves. Deze reserves zijn in het verleden gevormd.

### Toekomstige ontwikkelingen

Vanaf 1 januari 2023 heeft het primair onderwijs te maken met een vereenvoudiging van de bekostiging. In de kern bestaat de vereenvoudiging uit de volgende maatregelen:

1. **De gemiddelde gewogen leeftijd (GGL) wordt afgeschaft;**
2. **Het onderscheid in de bekostiging tussen onderbouw en bovenbouw verdwijnt;**
3. **De personele en materiële bekostiging worden samengevoegd;**
4. **De volledige bekostiging wordt op kalenderjaarbasis bepaald en uitbetaald, waarbij ook de teldatum wijzigt van 1 oktober t-1 naar 1 februari t-1;**
5. **Voor het speciaal basisonderwijs geldt op dit moment de 2%-systematiek. Deze zal in de nieuwe situatie niet meer van toepassing zijn.**

Zoals al bij punt 4 is aangegeven treedt met de komst van de vereenvoudiging bekostiging Primair Onderwijs een verandering op met de leerlingentelling. 1 oktober T-1 maakt plaats voor 1 februari t-1. Met andere woorden: De kalenderjaarbekostiging 2023 (periode 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023) wordt bepaald aan de hand van het aantal leerlingen op 1 februari 2022. Het jaar 2022 wordt gebruikt om inzicht te krijgen wat de gevolgen zijn voor ons bestuur van de vereenvoudiging van de bekostiging primair

onderwijs. De afschaffing van de gemiddelde gewogen leeftijd (GGL) en het percentage onderbouwleerlingen leidt tot herverdeeffecten. Er komt een gedegen overgangsregeling om scholen en besturen tijd te gunnen hun beleid aan te passen aan de nieuwe bekostiging. De inwerkingtreding van de nieuwe bekostiging betekent het einde van de balanspost 'vordering op OCW'. Als gevolg hiervan zal het boekhoudkundig eigen vermogen eind 2022 dalen, wat van invloed is op signaleringswaarden gerelateerd aan vermogen en liquiditeit. Voor ons zeker van belang, aangezien het publiek eigen vermogen zich ruim boven de signaleringswaarden bevindt.

Met ingang van 1 januari 2024 wordt de verwerking van de **voorziening groot onderhoud** herzien. Onze stichting heeft al een voorziening groot onderhoud. Vanaf 1 januari 2024 kan er gekozen tussen twee mogelijkheden, te weten:

- **Het activeren en afschrijven van groot onderhoud;**
- **Het vormen van een voorziening groot onderhoud via de componentenbenadering.**

**In het jaar 2023 wordt de keuze gemaakt voor welke systematiek wordt gekozen.**

Stichting Ambion zal in het jaar 2022 overgaan tot **schatkistbankieren** om het betalen van negatieve rente over het aanhouden van betaal- en spaartegoeden te voorkomen. Nederlandse banken rekenen 0,5% negatieve rente over saldi boven de € 100.000. De grenzen en hoogte van de rente zijn ook aan verandering onderhevig waardoor de financiële effecten (op onze publieke middelen) steeds groter worden. Gezien de liquiditeitspositie van Stichting Ambion besparen we hiermee jaarlijks ca. € 30.000 aan te betalen rente.

## Treasury

Het treasury-beleid vindt plaats binnen de kaders van de regeling beleggen en belenen voor instellingen voor onderwijs en onderzoek en binnen de richtlijnen van het treasury-statuut van Stichting Ambion. In het treasury-statuut wordt het treasury-beleid uiteengezet evenals een beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasury-functie en de verantwoording aan het bestuur. De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van 3 juli 2017 het treasury-statuut goedgekeurd dat voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. In het jaar 2022 wordt het nieuwe treasury-statuut opnieuw vastgesteld dat voldoet aan de nieuwe aangepaste 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Voor het gehele boekjaar is conform het vastgestelde beleid gewerkt.

Om goed uitvoering te geven aan treasury is het van belang dat de financiële logistiek goed is geregeld. Er is een centrale rekening voor het uitvoeren van het betalingsverkeer en alle betalingsverkeer is geconcentreerd bij een bankinstelling. Jaarlijks vindt er een evaluatie plaats met de bankrelatie van de stichting. De financiële baten en lasten over 2021 bedragen € 35.296 negatief (2020 € 11.729 negatief) en hebben betrekking op de negatieve rente die ABN Amro vanaf april 2020 in rekening brengt op tegoeden bij haar klanten.

Door Stichting Ambion wordt geen gebruik gemaakt van derivaten (zoals renteswaps) om risico's af te dekken. Tevens worden er geen belangrijke prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstromrisico's onderkend. Er hebben zich in het ver-

slagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan binnen Stichting Ambion.

## Coronacrisis

Door de coronacrisis zijn er extra kosten gemaakt op het gebied van schoonmaak en desinfecteren de materialen. De ontvangen subsidies Extra Hulp in de Klas en Inhaal- en ondersteuningsprogramma's hebben bijgedragen om het onderwijs te kunnen waarborgen tijdens de coronacrisis zodat onderwijsachterstanden zoveel als mogelijk zijn weggewerkt dan wel ingehaald.

## Onderwijsachterstandsmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen worden bepaald aan de hand van een berekening door het CBS op basis van meerdere criteria. Voor het schooljaar 2020/2021 is er ca. € 510.000 ontvangen aan onderwijsachterstandsmiddelen. De onderwijsachterstandsmiddelen zijn op de scholen ingezet.

## Verantwoording Prestatiebox middelen

De middelen die via de prestatiebox worden toegerekend hebben betrekking op de afspraken in het bestuursakkoord over toptalenten, wetenschap en techniek, cultuureducatie, ICT-investeringen, professionalisering van de kwaliteitszorg, professionalisering van de complexe vaardigheden en bewegingsonderwijs. In het verslagjaar tot en met juli 2021 zijn de ontvangen middelen van de prestatiebox ingezet voor ICT-investeringen, personeel, opbrengstgericht werken, kwaliteitszorg, professionalisering van leraren en schoolleiders en cultuureducatie. De regeling prestatiebox is

met ingang van 1 augustus 2021 komen te vervallen. De middelen worden per 1 augustus 2021 op een andere wijze verstrekt: deels via de lumpsum (personeels- en arbeidsmarktbeleid) en deels via de specifieke regeling voor professionalisering en begeleiding starters en schoolleiding.

## Onderwijsachterstandsmiddelen

Op iedere school is het gesprek gevoerd over de knelpunten die werknemers ervaren en de oplossingen die zij hiervoor zien. Dit gesprek vond plaats in het gehele team van leraren, schoolleider en overig personeel. In het gesprek over de aanpak van de werkdruk is besproken welke maatregelen er in de school moeten worden genomen om de werkdruk te verminderen. Op basis van dit gesprek is door de schoolleider/het bevoegd schoolbestuur een bestedingsplan opgesteld voor de inzet van de extra werkdrukmiddelen voor de schooljaren 2020/2021 en 2021/2022. Dit bestedingsplan is ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR (P-MR).

In het verslagjaar 2021 is € 796.000 besteed aan verlaging van de werkdruk. De middelen zijn onder andere besteed aan het aanstellen van conciërges, leerkrachten, onderwijsassistenten en vervanging leerkrachten om de leerkrachten te ontlasten, zodat ze meer tijd hebben voor hun onderwijsgevende taak. Daarnaast is ook op een aantal scholen gekeken om de administratieve plicht te beperken naar het meest noodzakelijke.



## 2.8 RISICO-MANAGEMENT

Risicomanagement heeft de aandacht binnen de organisatie. Bij risicomanagement worden de risico's die Stichting Ambion loopt op diverse gebieden in kaart gebracht en worden zo mogelijk beheersingsmaatregelen getroffen. Aan de hand van de risicoanalyse kan proactief met de risico's worden omgegaan, waardoor de organisatie meer tijd heeft om in te spelen op de ontwikkelingen die op Ambion afkomen. Door het inbedden van de risicoanalyse in de planning- en control cyclus wordt bewerkstelligd dat het risicomanagement een continu proces wordt.

In 2018 is een risicoanalyse opgesteld en besproken in het Ambion overleg, bestuur en Raad van Toezicht. De risicoanalyse heeft een sterk verband met de huidige financiële positie en organisatieomvang van Stichting Ambion. Hoe gezonder de organisatie is, hoe beter zij in staat zal zijn om risico's op te vangen. In het laatste kwartaal van 2021 is er opnieuw opdracht gegeven om een risicoanalyse uit te voeren. Het 'rapport' wordt in het 1e kwartaal van 2022 opgeleverd.

De financiële positie van Stichting Ambion is zonder meer goed. Zie ook hoofdstuk financiële positie. De Algemene reserve bedraagt eind 2021 € 6.527.598. Gesteld kan worden dat het vermogen ruim voldoende is voor het dragen van de risico's en er is overall sprake van een laag/gemiddeld risicoprofiel in relatie tot het vermogen.

## Personele risico's



## Belangrijkste risico's

De veranderde arbeidsmarkt biedt een aantal nieuwe problemen. Allereerst is het ingewikkeld de vervangingen goed te regelen. Verder doet zich een complex probleem voor. Als we medewerkers niet een vaste aanstelling geven, is er de kans dat ze vertrekken naar een ander bestuur. Er is immers sprake van een vraagmarkt. Hierdoor is de flexibele schil verdwenen, terwijl er door de krimp wel minder arbeidsplaatsen zijn. Er zal dus een actief personeelsbeleid moeten worden gevoerd om dit knelpunt op te lossen.

De belangrijkste kosten worden gevormd door de (vaste) formatie die wordt ingezet. Het grootste financiële risico wordt gevormd door het ontstaan van verschillen tussen de bekostiging en de werkelijke personele lasten. Prijsverschillen ontstaan door stijging van de loonkosten die niet of niet geheel door de rijksoverheid wordt gecompenseerd.

Daarnaast kan er sprake zijn van (tijdelijke) boventalligheid in de personele bezetting. Door goed en tijdig anticiperen op de krimp worden de risico's tot een minimum beperkt. Een van de maatregelen die onder anderen wordt genomen is het hanteren van de T=0 systematiek bij de (meerjaren) formatieplanning voor de komende jaren. Dit betekent dat wijzigingen in het aantal leerlingen door de scholen formatief moeten worden opgevangen.

## Materiële financiële risico's



Voor de materiële instandhouding van de scholen ontvangt Ambion een genormeerde vergoeding van het rijk. Diverse landelijke onderzoeken hebben aangetoond dat de werkelijke lasten de genormeerde vergoeding sterk overschrijden. Minder leerlingen betekent minder inkomsten. Dit leidt echter niet direct - en zeker niet even sterk - tot minder kosten.

De toekomstige ICT-investeringen (ICT-plan Ambion) moeten leiden tot minder uitgaven aan papieren methoden en verwerkingsmateriaal. Maatregelen die Ambion onder andere heeft genomen zijn het terugdringen van de energielasten en het benutten van inkoopvoordelen door Europese aanbestedingen op het gebied van schoonmaak, ICT en gebruiks- en verbruiksmaterialen.

Veelal gebruiken scholen lokalen die niet meer door het rijk bekostigd worden. Wanneer het niet mogelijk is om betalende externe medegebruikers c.q. huurders te vinden, dan worden lokalen afgesloten, met navenant lagere energie- en schoonmaakkosten. Ook worden de kosten van 'schoolbestuurlijk

onderhoud' dan lager. Deze besparingen compenseren echter onvoldoende de lagere rijksvergoeding. Het blijft dan ook belangrijk om de bestaande huisvesting (scholen) te blijven volgen en te zorgen voor voldoende bezetting van deze accommodaties en voor kostenverminderingen als lokalen leeg staan.

Ambion heeft zelf vijftien scholen in beheer en de rest is in beheer bij de Vereniging van Eigenaars (VVE) Facet, VVE Akkrum en VVE MFC De Akkers, Stichting MFC De Kompenije, gemeente Heerenveen, gemeente De Fryske Marren en vastgoedmanagement Vastestate. Door een gezamenlijke aanbesteding met meerdere schoolbesturen, worden voordelen op beheer- en onderhoudsuitvoering nagestreefd.

#### Krimp



De impact van hiervoor genoemde risico's wordt vergroot door de doorgaande krimp van het aantal leerlingen. De krimp heeft als gevolg dat er voortdurend gezocht moet worden naar creatieve oplossingen om enerzijds te blijven zorgen voor kwalitatief goed onderwijs en anderzijds om Ambion financieel gezond te houden. Met de meerjarenbegroting 2021-2024 is rekening gehouden met de geprognosticeerde daling van het aantal leerlingen en de daarmee samenhangende formatieve krimp.

#### Passend Onderwijs



Scholen moeten een passend onderwijsaanbod bieden voor alle kinderen die bij een school worden aangemeld of zijn ingeschreven. Om de zorgplicht te kunnen realiseren is samenwerking belangrijk. In de Provincie Friesland is gekozen voor een samenwerkingsverband. De bekostiging van Passend Onderwijs loopt via dit samenwerkingsverband.

Niet bestede middelen inzake Passend Onderwijs worden gedoteerd in de bestemmingsreserve. Vanuit deze reserve wordt de komende jaren geïnvesteerd in het vergroten van de leerkrachtvaardigheden. Bovendien worden hieruit middelen vrijgemaakt voor de extra ondersteuning op de scholen.



## 3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN



In dit hoofdstuk verantwoorden we de financiële situatie van Ambion. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. Allereerst gaan we in op de ontwikkelingen in meerjarenperspectief, daarna volgen de baten en de lasten en de balans. Tot slot komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

### 3.1 Ontwikkelingen in meerjarenperspectief

Leerlingaantallen

### 3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten  
Balans in meerjarig perspectief

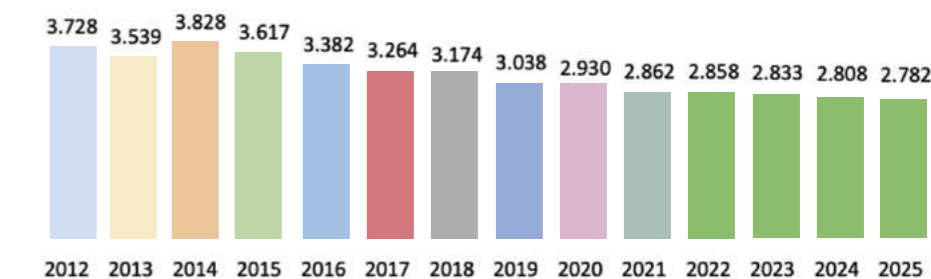
### 3.3 Financiële positie

Kengetallen

## 3.1 Ontwikkelingen in meerjarenperspectief

Hieronder is een verkorte grafiek afgebeeld met daarin de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Het speciaal basisonderwijs (SBAO) is buiten beschouwing gelaten, omdat het spreidingsgebied verder reikt dan de gemeente Heerenveen.

### Leerlingontwikkeling en prognoses (excl. SBAO)



De jaren 2022 tot en met 2025 betreffen geprognosticeerde leerlingaantallen die door de schooldirecteuren zijn opgesteld en als uitgangspunt dienen voor de te ontvangen gelden vanuit het Ministerie OCW in de meerjarenbegroting. In bovenstaande grafiek zijn de gerealiseerde en verwachte leerlingenaantallen per teldatum 1 oktober van enig jaar (2012-2025) zichtbaar. Per 1 oktober 2021 (de teldatum) is het aantal leerlingen 2.862 en daarmee 68 leerlingen lager dan 1 oktober 2020 (2.930). Er wordt vooralsnog een verdere daling van het aantal leerlingen verwacht. Het doel van Ambion is minimaal stabilisatie van het aantal leerlingen.

In deze leerlingprognose is nog geen rekening gehouden met een wijziging van de teldatum van 1 oktober naar 1 februari als gevolg van de vereenvoudiging van de bekostiging met ingang van 1 januari 2023.

### 3.2 Staat van baten en lasten en balans

Op de volgende pagina is de realisatie over 2021 afgezet tegen de realisatie over 2020 en ten opzichte van de begroting 2021 weergegeven. Daaraan toegevoegd zijn de begrote meerjarenresultaten voor de jaren 2022-2025 aan de hand van de meerjarenbegroting 2022-2025.

Stichting Ambion heeft eind 2019 vanuit het Ministerie OCW in het kader van Convenant Aanpak Lerarentekort incidentele baten ontvangen. Deze baten (€ 593.500) heeft de stichting eind 2019 aan de bestemmingsreserve onderwijscao toegevoegd. De bestemmingsreserve onderwijscao is vervolgens in 2020 ingezet ter dekking van de incidentele uitkering in februari 2020 die aan de medewerkers van stichting Ambion is uitbetaald.

Daarnaast zijn, in verband met krapte op de arbeidsmarkt, in het jaar 2020 extra personele investeringen gedaan om kwalitatief goed onderwijs aan te kunnen bieden en te kunnen waarborgen. Verder heeft stichting Ambion in het jaar 2020 veel last gehad van langdurige ziekte van directeuren en leerkrachten, wat heeft geleid tot hogere interim kosten en inhuur van externe leerkrachten. Boven genoemde ontwikkelingen hebben geleid tot een fors negatief resultaat over het jaar 2020 ten opzichte van de begroting 2021 en realisatie 2021.



### Baten en lasten en balans

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Vershill 2021 t.o.v. begroting	Vershill 2021 t.o.v. 2020
<b>Baten</b>	€	€	€	€	€	€	€	€	€
3.1 Rijksbijdragen OCenW	24.425.878	23.473.120	25.810.045	25.098.127	24.477.848	23.255.546	22.995.177	2.336.925	1.384.167
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	138.725	114.238	134.347	137.381	137.740	120.252	120.038	20.109	-4.378
3.5 Overige baten	322.347	170.763	310.223	195.468	193.440	161.793	115.126	139.460	-12.124
<b>Totaal baten</b>	<b>24.886.950</b>	<b>23.758.121</b>	<b>26.254.615</b>	<b>25.430.976</b>	<b>24.809.028</b>	<b>23.537.591</b>	<b>23.230.341</b>	<b>2.496.494</b>	<b>1.367.665</b>
<b>Lasten</b>									
4.1 Personeelslasten	21.859.582	19.789.665	21.471.598	22.308.376	20.616.349	19.389.497	19.092.045	1.681.933	-387.984
4.2 Afschrijvingen	749.548	681.155	701.244	699.285	710.010	650.970	632.710	20.089	-48.304
4.3 Huisvestingslasten	1.709.476	1.712.058	1.810.277	1.728.932	1.702.943	1.709.648	1.716.776	98.219	100.801
4.4 Overige lasten	2.043.125	1.945.166	2.045.164	2.158.348	1.877.416	1.813.553	1.813.913	99.998	2.039
<b>Totaal lasten</b>	<b>26.361.731</b>	<b>24.128.044</b>	<b>26.028.283</b>	<b>26.894.941</b>	<b>24.906.718</b>	<b>23.563.668</b>	<b>23.255.444</b>	<b>1.900.239</b>	<b>333.448</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-1.474.781</b>	<b>-369.923</b>	<b>226.332</b>	<b>-1.463.965</b>	<b>-97.690</b>	<b>-26.077</b>	<b>-25.103</b>	<b>596.255</b>	<b>1.701.113</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>									
5.1 Financiële baten	91	-	-	-	-	-	-	-	-91
5.5 Financiële lasten	-11.820	-	-35.296	-	-	-	-	-35.296	-23.476
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-11.729</b>	<b>-</b>	<b>-35.296</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-35.296</b>	<b>-23.567</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-1.486.510</b>	<b>-369.923</b>	<b>191.036</b>	<b>-1.463.965</b>	<b>-97.690</b>	<b>-26.077</b>	<b>-25.103</b>	<b>560.959</b>	<b>1.677.546</b>
<b>Resultaatbestemming</b>									
<b>Bestemmingsreserves:</b>									
Prestatiebox	-1.514	-1.514	-1.514	-631	-	-	-	-	-
Herfstakkoordmiddelen	-1.590	-	-2.183	-	-	-	-	-2.183	-593
Fusiegelden Route0513	-47.226	-11.213	-11.213	-7.152	-5.954	-5.954	-5.954	-	36.013
Bruidschat Boame / Akkrum	-6.705	-3.439	-11.593	-975	-	-	-	-8.154	-4.888
Fusie De Feart	-1.800	-1.918	-1.604	-762	-	-	-	314	196
Bovenschools ondersteuningsunit	-115.739	-80.000	-80.000	-80.000	-70.087	-	-	-	35.739
Zelfbeheer	-122.212	-100.000	-123.954	-	-	-	-	-23.954	-1.742
Participatiefonds	-	-	-	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-	-
NPO	-	-	351.149	-351.149	-	-	-	351.149	351.149
Onderwijscao	-593.500	-	-	-	-	-	-	-	593.500
<b>Algemene reserve:</b>									
Algemene reserve:	-596.224	-171.839	71.948	-998.296	3.351	4.877	5.851	243.787	668.172
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## Belangrijkste ontwikkelingen op de meerjarenbegroting

- De budgethouders, de bestuurder, de beleidsadviseurs en de directeuren geven tijdens het begrotingsproces aan wat hun plannen, investeringsaanvragen en bijzondere wensen voor het komende jaar en daaropvolgende jaren zijn. Deze zijn verwerkt in bovengenoemde meerjarenbegroting. Er wordt geïnvesteerd in meubilair, ICT, OLP en overige materiële vaste activa. In het jaar 2022 vindt er een nieuwe Europese aanbesteding plaats op het gebied van nieuwe hardware (iPads etc.). De investeringen 2022-2025 zijn verwerkt in het Kasstroomoverzicht 2021-2025.
- Hoewel het nettoresultaat voor de jaren 2022 t/m 2025 een negatief beeld laat zien, is het uiteindelijke resultaat een licht positieve begroting voor de jaren 2022 t/m 2025. Daarbij moet worden opgemerkt dat er bij een aantal posten sprake is van onttrekking uit bestemmingsreserves. In het verleden is hiervoor gereserveerd en dit leidt voor de komende jaren tot uitgaven;
- De baten zijn gebaseerd op geprognosticeerde ontwikkeling van het aantal leerlingen en de meest recente gegevens gepubliceerd in de Staatscourant oktober 2021;
- Ten aanzien van de krimp willen we vanuit het oogpunt van kwaliteit kijken of we kwalitatief goed onderwijs voor alle kinderen beschikbaar kunnen maken. We willen thuisnabij onderwijs en ook kwalitatief goed onderwijs. Deze beide waarden blijven in het proces naast elkaar staan en we werken samen met de partners in de regio aan werkbare toekomstbestendige oplossingen. Dit is onze maatschappelijke opdracht!;
- In de interne organisatie blijven we werken aan een gezonde verhouding tussen het primaire proces en de ondersteunende processen. Dit is zichtbaar in bijvoorbeeld de verhouding tussen het aantal directieleden en het aantal leerlingen en in de omvang van het servicebureau en de bovenschoolse ondersteuningsunit;
- Realisatie Ambion Academie. Permanent leren zien we als een professionele opgave van elk Ambion medewerker. We richten de werk- en leeromgeving zo in dat dat mogelijk wordt en faciliteren op na- en bijscholing;
- De toekomstige boekjaren vertonen een positief resultaat, maar om dat te bereiken zijn de volgende maatregelen noodzakelijk:
  - Continue aandacht voor de formatie die in verhouding staat met de daling van het aantal leerlingen en die recht doet aan de kwaliteit van het onderwijs;
  - Met organisatieontwikkeling Ambion 2.0 wil Ambion een duurzame organisatie zijn die voorbereid is op de toekomst en deze met vertrouwen tegemoet kan zien. Dit betekent dat er een antwoord wordt geformuleerd op hoe het onderwijslandschap van de toekomst er in onze regio uit komt te zien. Door te kiezen voor een duurzame organisatie wordt voorkomen dat er ad-hoc oplossingen gezocht moeten worden voor problemen die zich aandienen en kan er meer op basis van langetermijnvisie gewerkt worden. In 2022 zal het ontwerp van het nieuwe Ambion-landschap worden besproken en vastgesteld (Van richten naar inrichten). Belangrijke onderwerpen die in het ontwerp worden meegenomen en waarover verdere besluiten moeten worden genomen en die in lijn van een nieuw Koersplan (2023-2025) liggen zijn o.a. integrale IKC-ontwikkeling, samenwerking en efficiëntie kleine scholen, filosofie en organisatie van leidinggeven, verbreding onderwijsaanbod en concepten en duurzaamheid.

## Balans in meerjarig perspectief

De ontwikkeling van de balanspositie is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2022-2025 en heeft de balans per 31 december 2021 als uitgangspunt. Op basis van voortschrijdend inzicht zijn een aantal balansposten gewijzigd. Hoewel het gaat om prognosecijfers kan het volgende worden gesteld:

- De materiële activa neemt in het jaar 2022 toe. Voor het jaar 2022 staan de vervangingsinvesteringen van het ICT-plan Ambion op de rol. Vervolgens nemen de materiële activa door afschrijvingen af over de jaren 2023-2025;
- De vlottende activa nemen in het jaar 2023 af. Met ingang van 1 januari 2023 treedt het nieuwe wetsvoorstel vereenvoudiging van de bekostiging primair onderwijs in. Eind januari 2021 heeft het Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel. Het Ministerie van OCW gaat dan over van schooljaarbekostiging naar kalenderjaarbekostiging. Deze aanpassing zal leiden tot een iets lagere vermogenspositie. De liquiditeitsratio wordt plm. 1,9 wat nog steeds goed is te noemen om op korte termijn aan de verplichtingen te kunnen voldoen;
- Het Eigen Vermogen daalt in 2022 ten opzichte van 2021 door het afboeken van de balanspost 'Vordering OCW' als gevolg van het nieuwe wetsvoorstel vereenvoudiging van de bekostiging primair onderwijs, maar blijft de komende jaren daarna op een redelijk stabiel niveau. De verwachting is wel dat er een verschuiving gaat plaatsvinden in het Eigen Vermogen naar Voorzieningen. Vanaf het jaar 2024 verandert de RJ-methodiek en de verslaglegging voor de verwerking van groot onderhoud. De verwachting is dat tussen de 1 miljoen en 2 miljoen euro moet worden overgeheveld van de algemene reserve naar voorziening onderhoud. De effecten van deze wijziging zijn nog niet verwerkt in onderstaande meerjarenbalans. De komende jaren wordt duidelijk wat de consequenties zijn van deze wetswijziging.
- De voorzieningen nemen optisch af, omdat de nieuwe regelgeving met betrekking tot de verslaglegging van groot onderhoud nog niet is verwerkt in onderstaande meerjarenbalans. De daling wordt met name veroorzaakt door uit te voeren onderhoud ten opzichte van voorgaande jaren aan de school gebouwen. Voor het uit te voeren is een meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) opgesteld.

### Meerjarenbalans 2021-2025

1 Activa	2021	2022	2023	2024	2025
Vaste activa	€	€	€	€	€
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>					
1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.978.522	3.404.357	2.876.966	2.412.950	1.892.130
1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	374.830	558.827	527.208	516.639	426.269
<b>Totaal materiële activa</b>	<b>2.353.352</b>	<b>3.963.184</b>	<b>3.404.174</b>	<b>2.929.589</b>	<b>2.318.399</b>
<b>Vlottende activa</b>					
<b>1.5 Vorderingen</b>					
1.5.1 Debiteuren	31.895	25.000	25.000	25.000	25.000
1.5.2 Ministerie van OCenW	1.022.779	-	-	-	-
1.5.6 Overige overheden	87.082	10.000	10.000	10.000	10.000
1.5.7 Overige vorderingen	72.424	150.000	150.000	150.000	150.000
1.5.8 Overlopende activa	102.762	60.000	60.000	60.000	60.000
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>1.316.942</b>	<b>245.000</b>	<b>245.000</b>	<b>245.000</b>	<b>245.000</b>
<b>1.7 Liquide middelen</b>					
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	6.970.138	4.819.630	5.291.873	5.567.876	5.989.106
<b>Totaal activa</b>	<b>10.640.432</b>	<b>9.027.814</b>	<b>8.941.047</b>	<b>8.742.465</b>	<b>8.552.505</b>

2 Passiva	2021	2022	2023	2024	2025
	€	€	€	€	€
<b>2.1 Eigen vermogen</b>					
2.1.1 Algemene reserve	5.717.061	4.718.765	4.722.116	4.726.993	4.732.844
2.1.2 Bestemmingsreserves publiek	810.537	344.868	243.827	212.873	181.919
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>6.527.598</b>	<b>5.063.633</b>	<b>4.965.943</b>	<b>4.939.866</b>	<b>4.914.763</b>
<b>2.2 Voorzieningen</b>					
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	203.781	196.038	189.884	187.824	187.824
2.3.3 Overige voorzieningen	982.843	895.143	912.220	741.775	576.918
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>1.186.624</b>	<b>1.091.181</b>	<b>1.102.104</b>	<b>929.599</b>	<b>764.742</b>
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>					
2.4.3 Crediteuren	340.310	425.000	425.000	425.000	425.000
2.4.4 OCW / LNV	17.232	-	-	-	-
2.4.7 Belastingen en premies sociale verz.	926.275	740.000	740.000	740.000	740.000
2.4.8 Schulden terzake pensioenen	307.530	290.000	290.000	290.000	290.000
2.4.9 Overige kortlopende schulden	95.605	150.000	150.000	150.000	150.000
2.4.1 Overlopende passiva	1.239.258	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>2.926.210</b>	<b>2.873.000</b>	<b>2.873.000</b>	<b>2.873.000</b>	<b>2.873.000</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>10.640.432</b>	<b>9.027.814</b>	<b>8.941.047</b>	<b>8.742.465</b>	<b>8.552.505</b>

## Kasstroomoverzicht 2022-2025

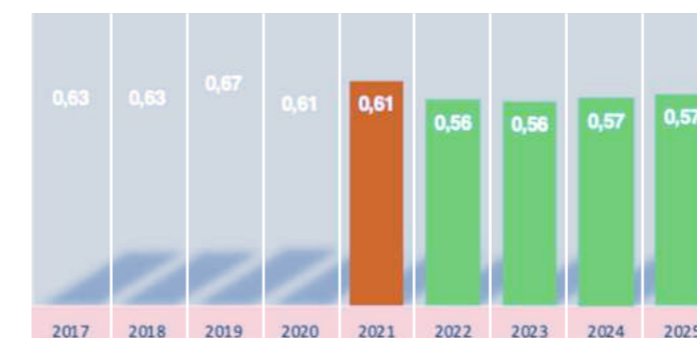
	2021		2022		2023		2024		2025	
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>										
Saldo baten en lasten		226.332		1.463.965-		97.690-		26.077-		25.103-
<i>Aanpassing voor:</i>										
Afschrijvingen	701.244		699.285		710.010		650.970		632.710	
Mutaties voorzieningen	146.189		95.443-		10.923		172.505-		164.857-	
		847.433		603.842		720.933		478.465		467.853
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>										
Vorderingen	96.452-		1.071.942		-		-		-	
Schulden	74.147-		53.210-		-		-		-	
		170.599-		1.018.732		-		-		-
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>										
Ontvangen interest	-		-		-		-		-	
Betaalde interest	35.296-		-		-		-		-	
		35.296-		-		-		-		-
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>867.870</b>		<b>158.609</b>		<b>623.243</b>		<b>452.388</b>		<b>442.750</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>										
Investerings materiële vaste activa		306.976-		2.309.117-		151.000-		176.385-		21.520-
Desinvesteringen in materiële vaste activa										
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>306.976-</b>		<b>2.309.117-</b>		<b>151.000-</b>		<b>176.385-</b>		<b>21.520-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>560.894</b>		<b>-2.150.508</b>		<b>472.243</b>		<b>276.003</b>		<b>421.230</b>
Beginstand liquide middelen		6.409.244		6.970.138		4.819.630		5.291.873		5.567.876
Mutatie liquide middelen		560.894		2.150.508-		472.243		276.003		421.230
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>6.970.138</b>		<b>4.819.630</b>		<b>5.291.873</b>		<b>5.567.876</b>		<b>5.989.106</b>

## 3.3 Financiële positie

### Kengetallen

In deze paragraaf worden de kengetallen gepresenteerd. In het algemeen kan gesteld worden dat de kengetallen, voortkomend uit het Rapport van de commissie-Don, ook de komende jaren boven de signaleringgrenzen blijven uitkomen. De jaren 2017 tot en met 2021 betreffen de realisatiecijfers en de jaren 2022 tot en met 2025 de geprognosticeerde cijfers aan de hand van de meerjarenbegroting 2022-2025 en de meerjarenbalans 2022-2025.

### Solvabiliteit 1



Solvabiliteit 1  
(Eigen vermogen / balanstotaal)

### Solvabiliteit 2



Solvabiliteit 2  
(Eigen vermogen + voorzieningen / balanstotaal)

### Solvabiliteit

Deze kengetallen geven de verhouding aan tussen eigen vermogen (inclusief en/of exclusief voorzieningen) en vreemd vermogen en verschaft daarmee inzicht in:

- De mate waarin de bezittingen (op de activazijde van de balans) zijn gefinancierd met eigen vermogen (incl. voorzieningen);
- De mate waarin een schoolbestuur in staat is om op langere termijn aan haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen.

De Inspectie van het Onderwijs hanteert een ondergrens van 0,30. Een solvabiliteit van 0,30 wordt als ondergrens genomen voor een gezonde financiële situatie waarin risico's in beeld zijn.

### Current ratio

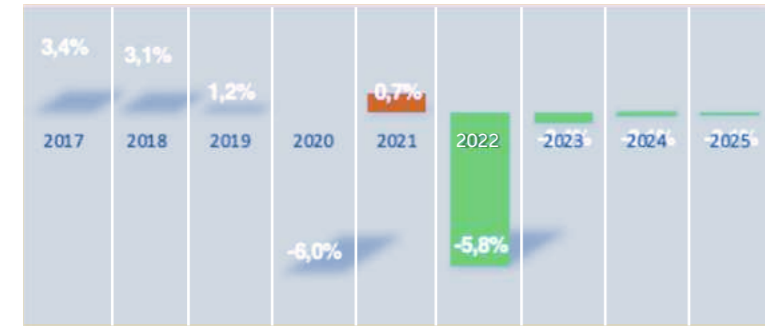


Liquiditeit (current ratio)  
(Vlottende activa / kortlopende schulden)

### Liquiditeit (current ratio)

Dit kengetal geeft aan in hoeverre een schoolbestuur in staat is om op korte termijn aan haar verplichtingen te kunnen voldoen (betaling van alle kortlopende schulden). Een liquiditeit tussen 1,5 en 2,0 wordt als goed aangemerkt. De Inspectie van het Onderwijs hanteert een ondergrens van 0,75 bij een groot bestuur (besturen met totale baten meer dan 12 miljoen). Stichting Ambion heeft voornamelijk in de komende jaren geen externe financieringsbehoeften.

## Rentabiliteit



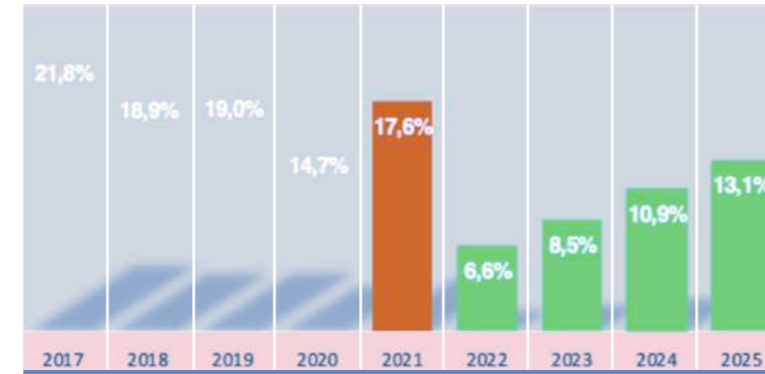
**Rentabiliteit**  
(Resultaat / totale baten  
(inclusief financiële  
baten))

## Rentabiliteit

Dit kengetal geeft aan wat het resultaat is in vergelijking met de totale baten (incl. financiële baten).

- Als het nodig is om de financiële positie te versterken (bijvoorbeeld bij een te lage solvabiliteit en/of liquiditeit), dan is een (meerjarige) rentabiliteit van > 0% wenselijk.
- Als alle reserves op peil zijn ligt een (meerjarige) rentabiliteit van 0% meer in de lijn der verwachting. Immers de bekostiging wordt dan zoveel mogelijk ingezet voor het geven van onderwijs.

## Weerstandsvermogen



**Weerstandsvermogen**  
(Eigen vermogen -/  
materiële vaste activa) /  
Rijksbijdragen OCW)

## Weerstandsvermogen

Dit kengetal geeft een beeld hoe solide de financiële positie is van Stichting Ambion. Het geeft inzicht in de mogelijkheden om niet voorziene financiële tegenvallers (risico's) in het begrotingsjaar op te vangen. Het Ministerie hanteert een ondergrens van 5%.

## Signaleringswaarde bovenmatig publiek vermogen

Vanaf het jaar 2020 hanteert de inspectie voor het eerst de 'signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen'. De inspectie kijkt bij de hoogte van de reserves naar de individuele signaleringswaarde van Ambion. Aanleiding is geweest dat de inspectie in 2018 uit het rapport 'De financiële Staat van het Onderwijs 2017' concludeerde dat de reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk toenemen. De inspectie heeft een formule ontwikkeld om te berekenen wat een bestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te kunnen vangen. Uitgangspunt van de inspectie is wel dat het normatieve eigen vermogen geen harde norm is, maar een startpunt voor een gesprek.

De formule luidt:  $(0,5 \cdot \text{aanschafwaarde gebouwen} \times 1,27) + \text{boekwaarde resterende materiële vaste activa} + (\text{omvangafhankelijke rekenfactor } 5\% \times \text{totale baten})$ .

De signaleringswaarde berekent het normatieve publieke vermogen van de stichting. Als het werkelijke publieke eigen vermogen hoger is dan de signaleringsgrens, is dit een signaal dat er mogelijk sprake is van bovenmatig eigen vermogen.

De signaleringswaarde van Ambion bedraagt in 2021 € 3.666.083. Het eigen vermogen van Stichting Ambion bedraagt op 31 december 2021 € 6.527.598. In beginsel heeft Stichting Ambion genoeg buffer om bezittingen te financieren en de risico's op te vangen. Ook kan geconcludeerd worden, uitgaande van de signaleringswaarde, dat Stichting Ambion een bovenmatig eigen vermogen heeft van € 2.861.515. Het bovenmatig eigen vermogen wordt deels ingezet voor toekomstige ontwikkelingen, te weten:

- De benodigde investeringen die nodig zijn voor toekomstbestendig onderwijs van Stichting Ambion 2.0;
- De in het verleden gevormde bestemmingsreserves ad € 810.537. De komende jaren leidt dit tot uitgaven;
- De nieuwe regels met betrekking tot de nieuwe waardering en verslaglegging voorziening groot onderhoud vanaf het jaar 2024. De verwachting is dat tussen de een en twee miljoen moet worden overgeheveld van eigen vermogen naar voorzieningen;
- Het opvangen van eventuele nadelige effecten van het nieuwe wetsvoorstel 'Vereenvoudiging van de bekostiging primair onderwijs' met ingang van het jaar 2023.



# JAARREKENING

## 1. Grondslagen

### 2. Balans per 31 december 2021 (na bestemming van het resultaat over 2021)

1	Activa	31-12-2021		31-12-2020	
		€	€	€	€
<b>Vaste Activa</b>					
<b>1.2</b>	<b>Materiële vaste activa</b>				
1.2.2	Inventaris en apparatuur	1.978.522		2.332.232	
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>374.830</u>		<u>415.388</u>	
			2.353.352		2.747.620
<b>Vlottende activa</b>					
<b>1.5</b>	<b>Vorderingen</b>				
1.5.1	Debiteuren	31.895		5.782	
1.5.2	Ministerie OCW	1.022.779		1.005.676	
1.5.6	Overige overheden	87.082		32.112	
1.5.7	Overige vorderingen	72.424		77.814	
1.5.8	Overlopende activa	<u>102.762</u>		<u>99.106</u>	
			1.316.942		1.220.490
<b>1.7</b>	<b>Liquide middelen</b>				
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen		6.970.138		6.409.244
	<b>Totaal activa</b>		<b>10.640.432</b>		<b>10.377.354</b>
<b>2</b>	<b>Passiva</b>	31-12-2021		31-12-2020	
		€	€	€	€
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>				
2.1.1	Algemene reserve	5.717.061		5.645.113	
2.1.2	Bestemmingsreserves	<u>810.537</u>		<u>691.449</u>	
			6.527.598		6.336.562
<b>2.2</b>	<b>Voorzieningen</b>				
2.3.1	Personeelsvoorzieningen	203.781		218.018	
2.3.3	Overige voorzieningen	<u>982.843</u>		<u>822.417</u>	
			1.186.624		1.040.435
<b>2.4</b>	<b>Kortlopende schulden</b>				
2.4.3	Crediteuren	340.310		413.377	
2.4.4	OCW / LNV	17.232		25.336	
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	926.275		788.218	
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	307.530		265.483	
2.4.9	Overige kortlopende schulden	95.605		134.633	
2.4.10	Overlopende passiva	<u>1.239.258</u>		<u>1.373.310</u>	
			2.926.210		3.000.357
	<b>Totaal passiva</b>		<b>10.640.432</b>		<b>10.377.354</b>



### 3. Exploitatieoverzicht 2021

3	Baten	Jaarrekening	Begroting	Jaarrekening
		2021	2021	2020
		€	€	€
3.1	Rijksbijdragen OCW	25.810.045	23.473.120	24.425.878
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	134.347	114.238	138.725
3.5	Overige baten	310.223	170.763	322.347
	<b>Totaal baten</b>	<b>26.254.615</b>	<b>23.758.121</b>	<b>24.886.950</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	21.471.598	19.789.665	21.859.582
4.2	Afschrijvingen	701.244	681.155	749.548
4.3	Huisvestingslasten	1.810.277	1.712.058	1.709.476
4.4	Overige lasten	2.045.164	1.945.166	2.043.125
	<b>Totaal lasten</b>	<b>26.028.283</b>	<b>24.128.044</b>	<b>26.361.731</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>226.332</b>	<b>-369.923</b>	<b>-1.474.781</b>
<b>5.</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>			
5.1	Financiële baten	-	-	91
5.5	Financiële lasten	-35.296	-	-11.820
	<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-35.296</b>	<b>-</b>	<b>-11.729</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>191.036</b>	<b>-369.923</b>	<b>-1.486.510</b>



#### 4. Kasstroomoverzicht 2021

Kasstroomoverzicht over 2021		Referentie	2021	2020
			€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten			226.332	1.474.781-
<i>Aanpassing voor:</i>				
Afschrijvingen	4.2	701.244		749.548
Mutaties voorzieningen	2.2	146.189		40.596-
			847.433	708.952
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen	1.5	96.452-		174.970
Schulden	2.4	74.147-		152.229
			170.599-	327.199
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	5.1	-		91
Betaalde interest	5.5	35.296-		11.820-
			35.296-	11.729-
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>867.870</b>	<b>450.359-</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
(Des)investerings materiële vaste activa	1.2		306.976-	276.394-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>306.976-</b>	<b>276.394-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>			<b>560.894</b>	<b>726.753-</b>
Beginstand liquide middelen	1.7		6.409.244	7.135.997
Mutatie liquide middelen	1.7		560.894	726.753-
<b>Eindstand liquide middelen</b>			<b>6.970.138</b>	<b>6.409.244</b>

#### 5. Toelichting op de balans per 31 december 2021

1.2	Materiële vaste activa	Aanschafprijs 01-01-2021	Afschrijvingen cumulatief 01-01-2021	Boekwaarde 01-01-2021	Investerings	Afschrijvingen	Overige mutaties	Aanschafprijs 31-12-2021	Afschrijvingen cumulatief 31-12-2021	Boekwaarde 31-12-2021
		€	€	€	€	€		€	€	€
1.2.2	Inventaris en apparatuur	5.797.632	3.465.400	2.332.232	256.369	610.079	-	6.054.001	4.075.479	1.978.522
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.662.312	1.246.924	415.388	50.607	91.165	-	1.712.919	1.338.089	374.830
	<b>Totaal</b>	<b>7.459.944</b>	<b>4.712.324</b>	<b>2.747.620</b>	<b>306.976</b>	<b>701.244</b>	<b>-</b>	<b>7.766.920</b>	<b>5.413.568</b>	<b>2.353.352</b>
<b>Uitsplitsing:</b>										
1.2.2	<b>Inventaris en apparatuur</b>									
	Meubilair	2.043.202	1.054.755	988.447	58.074	85.836	-	2.101.276	1.140.591	960.685
	ICT	3.754.430	2.410.645	1.343.785	198.295	524.243	-	3.952.725	2.934.888	1.017.837
	<b>Totaal</b>	<b>5.797.632</b>	<b>3.465.400</b>	<b>2.332.232</b>	<b>256.369</b>	<b>610.079</b>	<b>-</b>	<b>6.054.001</b>	<b>4.075.479</b>	<b>1.978.522</b>
1.2.3	<b>Andere vaste bedrijfsmiddelen</b>									
	Onderwijsleermethoden	1.489.291	1.137.687	351.604	39.735	73.119	-	1.529.026	1.210.806	318.220
	Overige materiële activa	173.021	109.237	63.784	10.872	18.046	-	183.893	127.283	56.610
	<b>Totaal</b>	<b>1.662.312</b>	<b>1.246.924</b>	<b>415.388</b>	<b>50.607</b>	<b>91.165</b>	<b>-</b>	<b>1.712.919</b>	<b>1.338.089</b>	<b>374.830</b>



1.5	Vorderingen	31-12-2021		31-12-2020	
		€	€	€	€
1.5.1	Debiteuren		31.895		5.782
1.5.2	Ministerie OCW		1.022.779		1.005.676
1.5.6	Overige overheden		87.082		32.112
1.5.7	Overige vorderingen		72.424		77.814
1.5.8	Overlopende activa				
	• Vooruitbetaalde kosten	30.759		8.501	
	• Overige overlopende activa	72.003		90.605	
	Totaal overlopende activa		102.762		99.106
	<b>Totaal vorderingen</b>		<b>1.316.942</b>		<b>1.220.490</b>

1.7	Liquide middelen	31-12-2021	31-12-2020
		€	€
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	6.970.138	6.409.244
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>6.970.138</b>	<b>6.409.244</b>

2.1	Eigen vermogen	Stand per 01-01-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
		€	€	€	€
2.1.1	Algemene reserve	5.645.113	71.948	-	5.717.061
2.1.2	Bestemmingsreserves publiek				
	• Zelfbeheer	137.880	-123.954	-	13.926
	• Prestatiebox	2.145	-1.514	-	631
	• Herfstakkoordmiddelen	2.183	-2.183	-	-
	• Bruidsschat De Boarne / Obs Akkrum	22.050	-11.593	-	10.457
	• Bovenschools Ondersteuningsunit (BOU)	230.087	-80.000	-	150.087
	• Participatiefonds	191.962	-	-	191.962
	• Route 0513	102.776	-11.213	-	91.563
	• Fusie De Feart	2.366	-1.604	-	762
	• NPO	-	351.149	-	351.149
	<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>691.449</b>	<b>119.088</b>	<b>-</b>	<b>810.537</b>
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>6.336.562</b>	<b>191.036</b>	<b>-</b>	<b>6.527.598</b>

2.3	Voorzieningen	Stand per 01-01-2021	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2021
		€	€	€	€	€
	<b>Personeelsvoorz.</b>					
	• Gratificatie ambtsjub.	195.520			-11.210	184.310
	• Duurzame inzetbaarheid	22.498	5.467	-8.494	-	19.471
	<b>Overige voorzieningen</b>					
	• Onderhoud	822.417	332.138	-171.712	-	982.843
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>1.040.435</b>	<b>337.605</b>	<b>-180.206</b>	<b>-11.210</b>	<b>1.186.624</b>

Voorzieningen	Onderverdeling saldo per 31-12-2021	
	< 1 jaar	> 1 jaar

2.3.1	<b>Personeelsvoorzieningen</b>				
	• Gratificatie ambtsjub.			184.310	
	• Duurzame inzetbaarheid	6.290		13.181	
2.3.3	<b>Overige voorzieningen</b>				
	• Onderhoud	414.605		568.238	
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>420.895</b>		<b>765.729</b>	

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2021		31-12-2020	
		€	€	€	€
2.4.3	Crediteuren		340.310		413.377
2.4.4	OCW / LNV		17.232		25.336
	Loonheffing	926.275		788.218	
	Omzetbelasting	-		-	
	Premies sociale verzekering	-		-	
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen		926.275		788.218
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen		307.530		265.483
2.4.9	Overige kortlopende schulden		95.605		134.633
	Vakantiegeld	669.401		651.925	
	Accountants- en administratiekosten	12.524		22.025	
	Overige subsidies OCW / niet geoormerkt	453.941		612.944	
	Overige	103.392		86.416	
2.4.10	Overlopende passiva		1.239.258		1.373.310
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>2.926.210</b>		<b>3.00.357</b>





## 6. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, niet uit de balans blijkende rechten

Contractuele verplichtingen (Looptijd 1 < 5 jaar)			
Naam	Omschrijving	Looptijd	Bedrag (per jaar) €
DVEP	Levering gas	31 december 2025	95.400
DVEP	Levering electra	31 december 2025	46.500
CSU	Levering schoonmaak	1 september 2023	198.200
<b>Totaal</b>			<b>340.100</b>

Contractuele verplichtingen (Looptijd > 5 jaar)			
Naam	Omschrijving	Looptijd	Bedrag (per jaar) €
Gemeente Heerenveen	Exploitatie MFC De Barte	1 september 2028	53.000
Gemeente Heerenveen	Exploitatie Us Kubus	1 september 2028	59.000
Gemeente De Fryske Marren	Brede School Joure Zuid	1 augustus 2039	60.300
Stichting De Kompenije	Exploitatie MFG De Kompenije	30 juni 2030	49.000
Woonfriesland	Exploitatie MFC De Spil	31 mei 2029	86.000
Woonfriesland	Exploitatie MFC Skoatterhûs	1 januari 2052	18.000
Woonfriesland	Servicekantoor	31 oktober 2024	28.000
Ricoh	Kopieercontract	1 november 2024	13.300
Ricoh	Kopieercontract	11 december 2022	18.500
Ricoh	Kopieercontract	24 november 2024	2.100
<b>Totaal</b>			<b>387.200</b>

## 7. Toelichting op de exploitatierekening 2021

	2021	2021	2020
	€	€	€
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	23.454.788	21.999.876	22.819.274
3.1.2 Overige subsidies OCW	1.205.700	364.000	417.579
3.1.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	1.149.557	1.109.244	1.189.025
<b>Totaal Rijksbijdragen OCenW</b>	<b>25.810.045</b>	<b>23.473.120</b>	<b>24.425.878</b>
<b>Uitsplitsing</b>			
<b>3.1.1 Rijksbijdragen OCW</b>			
Rijksbijdragen personeel OCW	20.592.572	19.161.169	19.933.720
Rijksbijdragen materieel OCW	2.862.216	2.838.707	2.885.554
<b>Totaal</b>	<b>23.454.788</b>	<b>21.999.876</b>	<b>22.819.274</b>
<b>3.1.2 Overige subsidies OCW</b>			
Penvoerderschap Extra Hulp in de Klas	7.520.425	-	-
Doorbetaling Extra Hulp in de Klas naar schoolbesturen	7.053.814	-	-
Subsidie Extra Hulp in de Klas Ambion	466.611	-	-
Arbeidsmarkttoelage	22.476	-	-
Teambeurs	8.184	12.500	26.223
Onderwijsassistenten opleiding tot leraar	19.703	10.000	6.131
Doorstroomprogramma PO-VO	9.123	-	4.000
Inhaal- en ondersteuningsprogramma onderwijs	410.901	105.000	170.499
Regionale aanpak lerarentekort	11.000	-	55.052
Regionale aanpak personeelstekort	257.269	226.500	44.929
Tegemoetkoming vervangingskosten schoolleiders	-	-	15.680
Curriculum PO	-	-	13.298
Zij-instroom	-	10.000	9.572
Betatechniek Betapunt Noord	433	-	91.339
<b>Totaal</b>	<b>1.205.700</b>	<b>364.000</b>	<b>417.579</b>





	2021	2021	2020
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	122.721	90.974	115.009
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	11.626	23.264	23.716
<b>Totaal Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>134.347</b>	<b>114.238</b>	<b>138.725</b>
<b>3.5 Overige baten</b>			
3.5.1 Verhuur onroerende zaken	35.359	26.891	26.878
3.5.2 Detachering personeel	92.361	80.250	130.593
3.5.5 Ouderbijdragen	11.720	7.000	12.705
3.5.6 Overige	170.783	56.622	152.171
<b>Totaal Overige baten</b>	<b>310.223</b>	<b>170.763</b>	<b>322.347</b>
<b><u>Uitsplitsing</u></b>			
<b>3.5.6 Overige</b>			
Samen Deskundiger Netwerk (SD Fryslân)	6.573	9.500	5.142
NHL	72.445	6.000	14.727
Vervangingsbureau	14.770	25.320	25.320
Penvoerderschap beheer VVE's	12.000	12.000	12.000
Overige	64.995	3.802	94.982
<b>Totaal</b>	<b>170.783</b>	<b>56.622</b>	<b>152.171</b>

4	LASTEN	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>4.1</b>	<b>Personeelslasten</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
4.1.1	Lonen en salarissen	20.402.348	18.977.730	20.453.164
4.1.2	Overige personele lasten	1.217.435	911.935	1.521.481
4.1.3	Af: uitkeringen	148.185-	100.000-	115.063-
	<b>Totaal Personeelslasten</b>	<b>21.471.598</b>	<b>19.789.665</b>	<b>21.859.582</b>
	<b><u>Uitsplitsing</u></b>			
<b>4.1.1</b>	<b>Lonen en salarissen</b>			
	Brutolonen en salarissen	15.238.922	14.174.846	15.405.100
	Sociale lasten	2.632.655	2.448.827	2.734.662
	Pensioenpremies	2.530.771	2.354.057	2.313.402
	<b>Lonen en salarissen</b>	<b>20.402.348</b>	<b>18.977.730</b>	<b>20.453.164</b>
	<b><u>Uitsplitsing</u></b>			
<b>4.1.2</b>	<b>Overige personele lasten</b>			
	Dotatie personele voorzieningen	5.467	6.000	7.262
	Onttrekkingen personele voorzieningen	11.210-	-	5.418
	Personeel niet in loondienst	669.486	298.043	929.020
	Scholings- en opleidingskosten	378.865	464.035	380.330
	Arbo Unie	47.077	37.863	41.936
	Ondersteuningstrajecten / coachingstrajecten	63.912	75.000	72.503
	Juridische kosten	9.290	12.000	12.217
	Overige personele lasten	54.548	18.994	72.795
	<b>Totaal</b>	<b>1.217.435</b>	<b>911.935</b>	<b>1.521.481</b>







4	LASTEN	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>4.2</b>	<b>Afschrijvingen</b>			
	Meubilair	85.836	89.765	90.296
	ICT	524.243	488.012	540.453
	Lesmethoden	73.119	83.749	101.741
	Overige materiële activa	18.046	19.629	17.058
	<b>Totaal</b>	<b>701.244</b>	<b>681.155</b>	<b>749.548</b>
<b>4.3</b>	<b>Huisvestingslasten</b>			
4.3.1	Huur	96.290	82.748	89.681
4.3.2	Dotatie onderhoudsvoorziening	332.138	332.138	202.413
4.3.3	Klein onderhoud en exploitatie	423.420	405.659	403.214
4.3.4	Energie en water	267.084	301.333	259.548
4.3.5	Schoonmaakkosten	502.125	485.239	503.964
4.3.6	Heffingen	67.673	62.961	51.434
4.3.7	Overige huisvestingslasten	121.547	41.980	199.222
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>1.810.277</b>	<b>1.712.058</b>	<b>1.709.476</b>
<b>4.4</b>	<b>Overige lasten</b>			
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	378.743	368.470	381.121
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.173.541	1.100.509	1.134.210
4.4.4	Overige instellingslasten	492.880	476.187	527.794
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>2.045.164</b>	<b>1.945.166</b>	<b>2.043.125</b>

4	LASTEN	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
	<b>Uitsplitsing</b>	€	€	€
<b>4.4.1</b>	<b>Administratie- en beheerslasten</b>			
	PSA en FA	77.515	76.989	79.631
	Vervanders.nl / Simplecard	18.119	23.745	17.152
	Overige administratiekosten	3.483	2.145	2.510
	Planmatig onderhoudsbeheer	47.579	49.632	29.011
	Digitaal personeelsdossier online (PDOL)	5.227	8.712	-
	Akteproces en E-signing	2.614	4.659	-
	Accountantskosten *	42.245	34.434	40.064
	Deskundigenadvies	112.126	107.625	155.085
	Telefoonkosten	45.111	34.030	40.485
	Portiekosten	4.365	1.500	3.567
	Drukwerk	743	-	1.429
	Kantoorbenodigdheden	681	2.500	3.691
	Vergaderkosten	16.187	12.590	6.568
	Overige	2.748	9.909	1.928
	<b>Totaal</b>	<b>378.743</b>	<b>368.470</b>	<b>381.121</b>
	<b>* Specificatie accountantskosten</b>			
	Onderzoek van de jaarrekening	24.700	34.434	35.988
	Voor andere niet-controlediensten	17.545	-	-
	Voor fiscale adviezen	-	-	4.076
	<b>Totaal</b>	<b>42.245</b>	<b>34.434</b>	<b>40.064</b>





4	LASTEN	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.4.2	<b>Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b>	€	€	€
	Inventaris en apparatuur	56.692	16.914	51.969
	Verbruiksmaterialen onderwijs	424.246	454.590	365.027
	Kopieerkosten	126.862	111.171	101.656
	ICT-kosten	565.741	517.834	615.558
	<b>Totaal</b>	<b>1.173.541</b>	<b>1.100.509</b>	<b>1.134.210</b>
4.4.4	<b>Overige instellingslasten</b>			
	Representatiekosten	21.400	23.875	24.347
	Wervingskosten	19.189	25.000	33.853
	Contributies / abonnementen	86.441	74.886	84.691
	Kosten medezeggenschap	3.460	4.197	2.642
	Onkostenvergoeding bestuur	30.887	37.860	37.935
	Afscheid en jubilea	18.751	17.500	14.361
	Verzekeringen	13.657	13.018	13.326
	Huishoudelijk materiaal	32.826	31.130	30.730
	PR & marketing	109.712	143.390	200.321
	Bijdrage combinatiefunctionarissen	36.344	37.800	35.049
	Onkostenvergoeding vrijwilligers	37.859	51.900	33.352
	Overige lasten	82.354	15.631	17.187
	<b>Totaal</b>	<b>492.880</b>	<b>476.187</b>	<b>527.794</b>
5.	<b>Financiële baten en lasten</b>			
5.1	Rentebaten	-		91
5.5	Rentelasten	35.296-		11.820-
	<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>	<b>35.296-</b>		<b>11.729-</b>

## 8. (Voorstel) bestemming exploitatiesaldo

Vooruitlopend op de besluitvorming door de Raad van Toezicht heeft de verdeling van het resultaat in de balans als volgt plaatsgevonden:

Bestemming resultaat	2021
	€
Toevoeging aan Algemene reserve	71.948
Toevoeging aan bestemmingsreserve NPO	351.149
Onttrekking aan bestemmingsreserve Zelfbeheer	123.954-
Onttrekking aan bestemmingsreserve Bovenschools Ondersteuningsunit (BOU)	80.000-
Onttrekking aan bestemmingsreserve Prestatiebox	1.514-
Onttrekking aan bestemmingsreserve Herfstakkoordmiddelen	2.183-
Onttrekking aan bestemmingsreserve Fusie De Feart	1.604-
Onttrekking aan bestemmingsreserve Route 0513	11.213-
Onttrekking aan bestemmingsreserve Bruidsschat De Boarne / Obs Akkrum	11.593-
<b>Totaal</b>	<b>191.036</b>

## 9. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die (mogelijk) financiële gevolgen hebben voor de stichting.

## 10. Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm 2021	Statutaire zetel	Code activiteiten	EV 31-12-2021	Resultaat jaar 2021	Art 2 403 BW	Deelname	Consolidatie
SWV PO Friesland	Stichting	Leeuwarden	Overige	-	-	Ja/Nee	%	Nee
VVE MFC Akkrum	Vereniging	Heerenveen	Overige	-	-	Ja/Nee	%	Nee
VVE Facet	Vereniging	Heerenveen	Overige	-	nihil	Ja/Nee	%	Nee
VVE MFC De Akkers	Vereniging	Heerenveen	Overige	-	nihil	Ja/Nee	%	Nee

## 11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector

De WNT is van toepassing op Stichting Ambion. Het voor Stichting Ambion toepasselijke bezoldigings-maximum is in 2021 € 163.000, klassenindeling D met 9 complexiteitspunten. De klassenindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	4
Gemiddeld aantal leerlingen	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	2
<b>Totaal aantal complexiteitspunten</b>	<b>9</b>

1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Bedragen x € 1	I.I. Janssen
<b>Functies</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>
Duur dienstverband in 2021	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,00
Gewezen topfunctionaris (Fictieve) dienstbetrekking	Ja Ja
<b>Individueel WNT-maximum 2021</b>	
Klasse D en aantal complexiteitspunten 9	163.000
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning	119.368
Belastbare onkostenvergoeding	-
Beloningen betaalbaar op termijn	21.945
<i>Subtotaal</i>	141.313
- / - Onverschuldigd betaald bedrag	-
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>141.313</b>
<b>Gegevens 2020</b>	
Duur dienstverband in 2020	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2020 (in fte)	1,00
Gewezen topfunctionaris (Fictieve) dienstbetrekking	Ja Ja
<b>Bezoldiging 2020</b>	
Beloning	120.610
Belastbare onkostenvergoeding	-
Beloningen betaalbaar op termijn	20.313
<b>Totaal bezoldiging 2020</b>	<b>140.923</b>
<b>Individueel WNT-maximum 2020</b>	<b>157.000</b>

WNT verantwoording 2021:  
Toezichhoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	L. Greven	P. Nieuwstraten	H. Spanier	M.A. Jansen	J. Cooimans
<b>Functies</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 11/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Individueel WNT-maximum</b>	<b>24.450</b>	<b>12.683</b>	<b>16.300</b>	<b>16.300</b>	<b>16.300</b>
<b>Bezoldiging</b>					
Beloning	8.440	3.166	6.332	6.330	6.332
Belastbare onkostenvergoeding	-	-	99	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	8.440	3.166	6.431	6.330	6.332
- / - Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2021</b>	<b>8.440</b>	<b>3.166</b>	<b>6.431</b>	<b>6.330</b>	<b>6.332</b>
<b>Gegevens 2020</b>					
Duur dienstverband in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging 2020</b>					
Beloning	8.295	6.000	6.028	6.000	6.000
Belastbare onkostenvergoeding	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2020</b>	<b>8.295</b>	<b>6.000</b>	<b>6.028</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>
<b>Individueel WNT-maximum 2020</b>	<b>23.550</b>	<b>15.700</b>	<b>15.700</b>	<b>15.700</b>	<b>15.700</b>



## 12. Model G Verantwoording subsidies

Omschrijving subsidieproject	Toewijzing		Bedrag van toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Datum			Geheel uitgevoerd	Nog niet geheel uitgevoerd
Lerarenbeurs	2020/2/1633264	22-09-2020	7.558	7.558	X	
Lerarenbeurs	2020/2/1633264	22-09-2020	17.383	17.383	X	
Lerarenbeurs	2020/2/1633264	22-09-2020	9.674	9.674	X	
Lerarenbeurs	2021/2/16291130	20-08-2021	9.674	9.674		X
Lerarenbeurs	2021/2/16291130	20-08-2021	3.628	3.628		X
Zij-instroom	2021/2/16186573	20-07-2021	20.000	20.000		X
Zij-instroom	2021/2/16287480	20-08-2021	20.000	20.000		X
Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO18103	30-08-2018	20.000	20.000	X	
Regionale aanpak personeelstekort	RAP20053	27-07-2020	481.250	481.250		X
Arbeidsmarkttoelage	AMT41573PO	01-11-2021	158.210	65.921		X
Impuls en innovatie bewegingsonderwijs	IIB210166	13-12-2021	84.960	17.740		X
Extra Hulp in de Klas	EHK20108	25-03-2021	3.915.889	3.915.889	X	
Extra Hulp in de Klas	EHK21086	05-08-2021	3.604.536	3.604.536	X	
Inhaal- en ondersteuning 2e tijdvak	IOP2-41573-PO	16-10-2020	144.000	144.000	X	
Inhaal- en ondersteuning 4e tijdvak	IOP4-41573-PO	09-06-2021	265.500	265.500	X	
Inhaal- en ondersteuning 5e tijdvak	IOP5-41573-PO	12-07-2021	12.600	12.600	X	
Teambeurs	Team18046	12-10-2018	87.661	87.661	X	
		<b>Totaal</b>	<b>8.862.523</b>	<b>8.703.014</b>		





**Ambi**n

Van Leeuwenhoekweg 10  
8451 CN Oudeschoot

T 0513 - 65 66 56

E [info@ambion.nl](mailto:info@ambion.nl)

I [www.ambion.nl](http://www.ambion.nl)